

Estratégias colaborativas para o desenvolvimento do *cluster* do turismo nos Açores

Tese de Doutoramento

Antónia Silva Melo Tavares do Canto

Doutoramento em

Ciências Económicas e Empresariais



Ponta Delgada
2021

Estratégias colaborativas para o desenvolvimento do *cluster* do turismo nos Açores

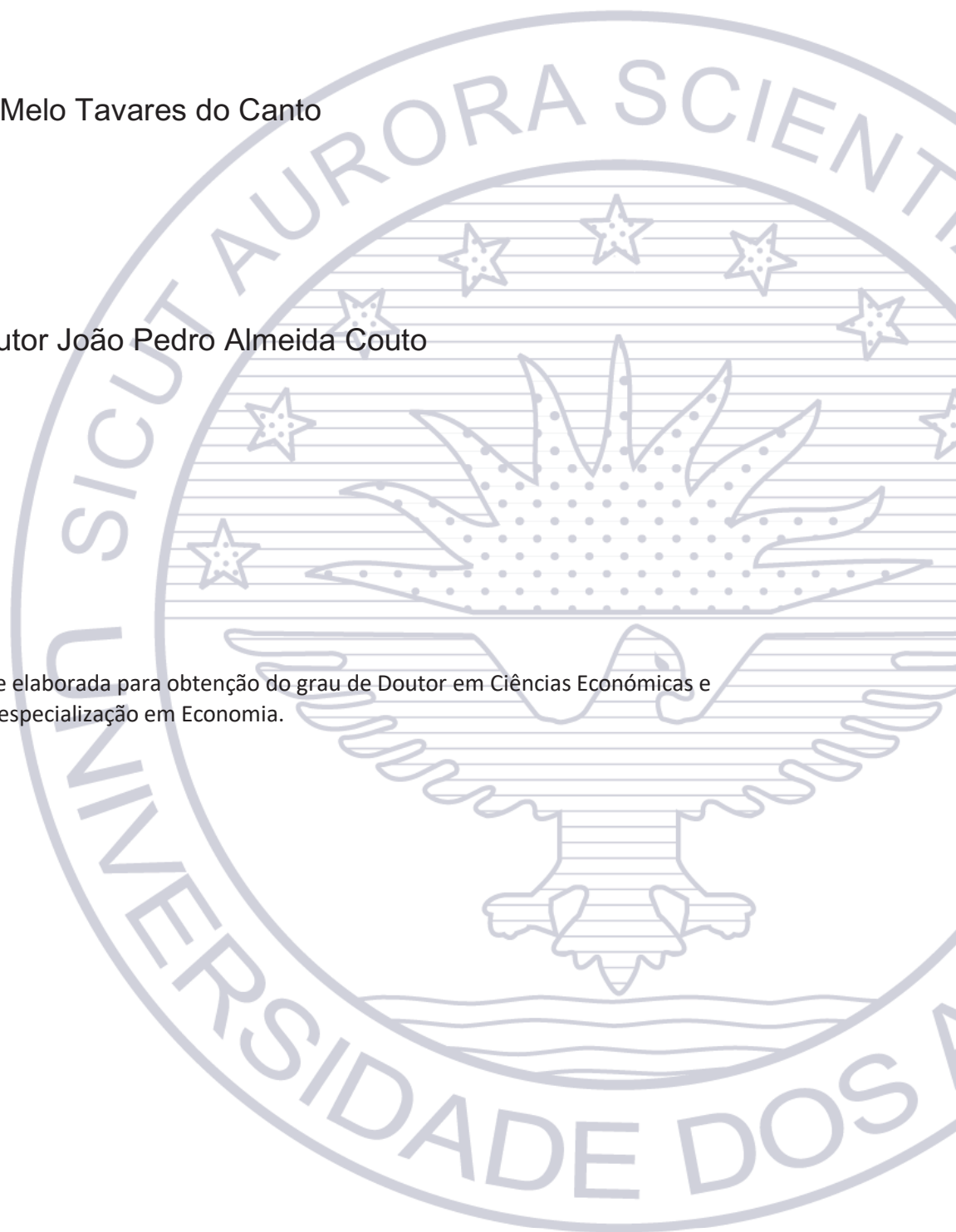
Tese de Doutoramento

Antónia Silva Melo Tavares do Canto

Orientador

Professor Doutor João Pedro Almeida Couto

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Economia.



RESUMO

O turismo tem contribuído, de forma significativa, para o progresso da economia portuguesa. Nesse sentido, é fundamental acompanhar a sua evolução e analisar os impactos da adoção de estratégias colaborativas para o desenvolvimento do *cluster* de turismo.

A presente dissertação contribui para a literatura existente desenvolvendo e testando um modelo conceptual que analisa o papel que a cooperação e a colaboração desempenham no turismo. A investigação empírica passou pela elaboração de um questionário e de uma entrevista, aplicada aos dirigentes do turismo dos Açores e aos representantes do setor público e do setor associativo local, de modo a compreender as suas perceções sobre a importância atribuída à adoção de estratégias colaborativas para o desenvolvimento do *cluster* turístico açoriano.

A análise dos resultados demonstrou, em termos globais, um interesse elevado na cooperação entre os empresários entrevistados, contudo, a sua predisposição a colaborar depende da localização, do tipo de parceiros, das medidas económicas propostas, da fonte de financiamento e da atitude cooperativa. No entanto, a idade e a dimensão das empresas, o ramo de atividade a que se dedicam e a postura competitiva não influenciam a importância atribuída à adoção de estratégias colaborativas.

Palavras-Chave: Estratégias Colaborativas; *Clusters*; Competitividade; Turismo; Açores

ABSTRACT

Tourism has contributed significantly to the progress of the Portuguese economy. Thus, it is necessary to monitor its evolution, in Portugal and mainly in the Azores archipelago. The objective is to analyze the impacts of the adoption of collaborative strategies for the development of the tourism cluster. Cooperation between the various stakeholders, in the form of partnerships, is a fundamental condition for growth and sustainable planning in this sector of activity.

This dissertation seeks to contribute methodologically to the existing literature as it focuses its analysis on the role that cooperation and collaboration play in the Azorean tourism. The empirical investigation involved a questionnaire and an interview. Azorean tourism leaders, public and local associative sector representatives participated, in order to understand their perceptions about the importance attributed to the adoption of collaborative strategies for the development of the Azorean tourist cluster.

The analysis of results showed, in general terms, a high interest in cooperation among the interviewed entrepreneurs, though, their predisposition to collaborate depends on the location, the type of partners, the economic measures implemented, the source of financing and the cooperative attitude. However, age and size of the companies, industry they are engaged in and the competitive stance doesn't influence the importance attributed to the adoption of collaborative strategies

Keywords: Collaborative Strategies; *Clusters*; Competitiveness; Tourism; Azores

DEDICATÓRIA

À minha mãe Ana, ao meu pai Óscar,

ao Rodrigo e à minha família

Obrigada por acreditarem incondicionalmente em mim,

sem vocês nada seria possível.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer ao Professor Doutor João Pedro Almeida Couto por ter aceitado ser, novamente, o meu orientador. Sem a sua dedicação, o seu entusiasmo, o seu profissionalismo e a sua disponibilidade, não teria sido possível concluir esta etapa académica.

Por todo o tempo que despendeu comigo, nesta investigação, quero deixar um eterno reconhecimento pelos desafios que me lançou, pelo conhecimento que me transmitiu e pelos conselhos que me deu. Ter sido orientada por si foi um privilégio, o meu muito obrigado.

Quero agradecer, igualmente, à minha família, em particular, aos meus pais, porque são o pilar da minha vida. Obrigada pela força e pela motivação que sempre me deram mesmo quando eu pensei não ser capaz. Sinto-me realizada por sentir o orgulho que têm em mim, por isso, agradeço o facto de acreditarem incessantemente em mim e nas minhas capacidades. Saliento, uma vez mais que, sem o vosso apoio incondicional não seria a pessoa que sou hoje.

Por último, quero agradecer ao Rodrigo pelo incentivo e pelo apoio que sempre demonstrou na elaboração da minha tese e ao longo de todo o meu percurso académico. Muito obrigada por caminhares sempre a meu lado, pelas críticas construtivas que me transmites, pela paciência que tens, pela tua dedicação e, acima de tudo, por nunca me deixares desistir dos sonhos, por muito difíceis que sejam de atingir.

ÍNDICE

Resumo	i
Abstract	ii
Dedicatória	iii
Agradecimentos	iv
Lista das Tabelas	vii
Lista das Figuras	ix
Lista das Abreviaturas	xi
CAPÍTULO I- Introdução	1
Enquadramento e relevância	1
Propósitos e objetivos do estudo	5
Método do estudo	6
Estrutura da tese.....	8
Capítulo II. Revisão de Literatura	9
1 Turismo: Génese, Evolução e Operacionalização do Conceito	10
1.1 Definição de turismo	11
1.2 Características e funções do setor público no turismo	15
1.3 Desenvolvimento do turismo em Portugal.....	17
2 Teoria das redes: o caso das Estratégias Colaborativas	20
2.1 Definição de estratégias colaborativas	21
2.2 Dimensões das estratégias colaborativas	24
2.3 Fundamentos para a adoção de estratégias colaborativas	26
2.4 Estratégias colaborativas no turismo	28
2.5 Parcerias entre o setor público e o setor privado no turismo	31
2.6 Coopetição- um mix de cooperação e de competição	34
3 <i>Cluster</i> : dinamização, desenvolvimento e sustentabilidade	36
3.1 Definição de <i>cluster</i>	37
3.2 Papel das políticas públicas no <i>cluster</i>	40
3.3 Desenvolvimento e ciclo de vida dos <i>clusters</i>	42
3.4 Vantagens competitivas dos <i>clusters</i>	44
3.5 Desvantagens de uma organização em <i>cluster</i>	46
3.6 Sucesso de um <i>cluster</i> : cooperação e competição	48

4	<i>Clusters vs Networks</i>	49
4.1	Definição de <i>networks</i>	50
4.2	Diferenças entre os conceitos: <i>Clusters</i> e <i>Networks</i>	52
5	<i>Cluster</i> do turismo	54
5.1	Definição de <i>cluster</i> turístico	55
5.2	Atores chave que integram o <i>cluster</i> turístico.....	57
5.3	Vantagens e desvantagens da dinamização de <i>clusters</i> na área do turismo	58
Capítulo III. Modelo conceptual e hipóteses		61
1	Modelo conceptual.....	61
2	Hipóteses a testar	64
Capítulo IV. Método.....		82
1	Metodologia adotada.....	83
2	Processo de recolha de dados	84
3	Variáveis consideradas no estudo	87
4	Etapas do processo de tratamento de dados	89
Capítulo V. Caracterização e evolução do turismo nos Açores.....		92
1	Contextualização da Região Autónoma dos Açores.....	92
2	Evolução do turismo nos Açores	96
Capítulo VI. Tratamento dos dados e Resultados		102
1	Composição da amostra em estudo.....	103
2	Caracterização da amostra em estudo	109
3	Análise das estratégias colaborativas.....	113
4	Análise Exploratória dos dados	118
5	Modelo <i>Probit</i> Ordenado	142
6	Análise Qualitativa da adoção de E.C. no <i>cluster</i> turístico.....	147
CAPÍTULO VII- Discussão e Conclusões		158
1	Contributos teóricos	160
2	Implicações práticas.....	167
3	Limitações e pistas para investigações futuras.....	172
Referências Bibliográficas		175
Anexos		188
1	Questionário	189
2	Guião da Entrevista.....	192

LISTA DAS TABELAS

Tabela 1. Teste de qualidade de ajustamento.....	103
Tabela 2. Dimensão do universo e da amostra nos Açores.....	104
Tabela 3. Tabela cruzada: estratégias colaborativas versus a localização da empresa..	118
Tabela 4. Teste Qui-Quadrado: estratégias colaborativas versus a localização.....	119
Tabela 5. Tabela cruzada: estratégias colaborativas versus atividade da empresa.....	119
Tabela 6. Teste Qui-Quadrado: estratégias colaborativas e atividade empresarial.....	120
Tabela 7. Tabela cruzada: estratégias colaborativas versus idade da empresa.....	121
Tabela 8. Teste Qui-Quadrado: estratégias colaborativas versus idade da empresa.....	121
Tabela 9. Tabela cruzada: estratégias colaborativas versus dimensão da empresa.....	122
Tabela 10. Teste Qui-Quadrado: estratégias colaborativas e dimensão empresarial ...	122
Tabela 11. AFCP: Teste KMO e Bartlett para os tipos de parceiros.....	123
Tabela 12. Variância total explicada: estratégias colaborativas e tipos de parceiros.....	124
Tabela 13. Matriz componente rodada: estratégias colaborativas e tipos de parceiros..	125
Tabela 14. Análise ANOVA referente aos tipos de parceiros.....	126
Tabela 15. Centro dos grupos finais para os tipos de parceiros	127
Tabela 16. Tabela cruzada: estratégias colaborativas versus tipos de parceiros.....	128
Tabela 17. Teste Qui-Quadrado: estratégias colaborativas versus tipos de parceiros...	128
Tabela 18. Tabela cruzada: estratégias colaborativas versus tipo de medidas.....	129
Tabela 19. Teste Qui-Quadrado: estratégias colaborativas versus tipo de medidas	130
Tabela 20. Tabela cruzada: estratégias colaborativas versus forma de financiamento..	131
Tabela 21. Teste Qui-Quadrado: estratégias colaborativas e formas de financiamento..	132
Tabela 22. AFCP: Teste KMO e Bartlett para a cooperação empresarial.....	133
Tabela 23. Variância total explicada: estratégias colaborativas e a cooperação	133

Tabela 24. Matriz componente rodada: estratégias colaborativas e cooperação.....	134
Tabela 25. Análise ANOVA referente à cooperação empresarial	135
Tabela 26. Centro dos grupos finais para a cooperação empresarial.....	136
Tabela 27. Tabela cruzada: estratégias colaborativas versus cooperação empresarial...	136
Tabela 28. Teste Qui-Quadrado: estratégias colaborativas e cooperação empresarial...	137
Tabela 29. AFCP: Teste KMO e Bartlett para a competitividade.....	137
Tabela 30. Variância total explicada: estratégias colaborativas e competitividade.....	138
Tabela 31. Matriz componente rodada: estratégias colaborativas e competitividade....	139
Tabela 32. Análise ANOVA referente à competitividade	140
Tabela 33. Centro dos grupos finais para a competitividade.....	140
Tabela 34. Tabela cruzada: estratégias colaborativas versus competitividade	141
Tabela 35. Teste Qui-Quadrado: estratégias colaborativas e competitividade	142
Tabela 36. Informação de ajuste do modelo	143
Tabela 37. Pseudo - R^2 do modelo.....	143
Tabela 38. Estimativas dos parâmetros do modelo	144
Tabela 39. Estratégias colaborativas e principais objetivos do <i>cluster</i> turístico	155

LISTA DAS FIGURAS

Figura 1. Mapa de orientação conceptual.....	25
Figura 2. Fatores externos e internos da coopetição.....	35
Figura 3. Ciclo de vida de um <i>cluster</i>	42
Figura 4. <i>Clusters vs Networks</i>	53
Figura 5. Impactos positivos e negativos do <i>cluster</i> turístico	59
Figura 6. Modelo conceptual adotado.....	63
Figura 7. Composição das variáveis na categoria 1.....	88
Figura 8. Composição das variáveis na categoria 2 (questionário).....	88
Figura 9. Composição das variáveis na categoria 3 (entrevista).....	89
Figura 10. Localização geográfica dos Açores no mapa mundo.....	92
Figura 11. Mapa do arquipélago dos Açores.....	93
Figura 12. Crescimento do número de estabelecimentos e capacidade de alojamento...97	
Figura 13. Crescimento do número de dormidas e de hóspedes	98
Figura 14. <i>Revpar</i> nos Açores entre os anos 2015 e 2019.....	99
Figura 15. Estadia média nos Açores entre os anos 2015 e 2019.....	100
Figura 16. Taxa líquida ocupação-cama nos Açores entre os anos 2015 e 2019.....	100
Figura 17. Distribuição percentual do universo e da amostra no Grupo Oriental.....	107
Figura 18. Distribuição percentual do universo e da amostra no Grupo Central.....	108
Figura 19. Distribuição percentual do universo e da amostra no Grupo Ocidental.....	109
Figura 20. Distribuição dos questionários pelas nove ilhas dos Açores.....	110
Figura 21. Percentagem de inquiridos por setor de atividade nos Açores.....	111
Figura 22. Percentagem de inquiridos segundo o início de atividade.....	112
Figura 23. Percentagem de questionários de acordo com o número de trabalhadores...113	

Figura 24. Estratégias colaborativas para o desenvolvimento do <i>cluster</i> de turismo	114
Figura 25. Parceiros a considerar nas estratégias colaborativas.....	115
Figura 26. Medidas estratégicas associadas às estratégias colaborativas	116
Figura 27. Financiamento adequado para as estratégias colaborativas.	117
Figura 28. Nuvem de palavras para as estratégias colaborativas e <i>cluster</i> turístico	148
Figura 29. Adoção de estratégias colaborativas nos Açores.	150
Figura 30. Parceiros-chave para o desenvolvimento do <i>cluster</i> turístico.....	151
Figura 31. Análise do <i>cluster</i> das palavras.....	153

LISTA DAS ABREVIATURAS

ACP	Análise de Componente Principal
AFCP	Análise fatorial de componentes principais
AL	Alojamento local
Am	Amostra
ANOVA	Análise de Variância
ART	Associação Regional do Turismo
ATA	Associação de Turismo dos Açores
BHP	<i>Brazilian Health Products</i>
CIS	Inquérito Comunitário à Inovação
DGT	Direção Geral do Turismo
DRT	Direção Regional do Turismo
E.C.	Estratégias colaborativas
GRA	Governo Regional dos Açores
I&D	Investigação e Desenvolvimento
NERA	Associação Empresarial da Região do Algarve
OECE	Organização Europeia de Cooperação Económica
OMS	Organização Mundial de Saúde
OMT	Organização Mundial do Turismo
ONU	Organização das Nações Unidas
PENT	Plano Estratégico Nacional de Turismo
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
PENT	Plano Estratégico Nacional de Turismo

R.A.A.	Região Autónoma dos Açores
<i>REVPAR</i>	<i>Revenue per Available Room</i>
RIS3	<i>Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation</i>
RUP	Região Ultraperiférica
SARS-COV-2	COVID-19
SPSS	Statistical Package for the Social Statistics
SREA	Serviço Regional de Estatística dos Açores
SREAT	Secretaria Regional da Energia, Ambiente e Turismo
TER	Turismo no Espaço Rural
UE	União Europeia
Un	Universo
ZEE	Zona Económica Exclusiva
WEF	World Economic Forum

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

A presente tese está integrada no Doutoramento em Ciências Económicas e Empresariais, especialidade de Economia. O tema escolhido averigua a importância de se adotar estratégias colaborativas (E.C.) para o desenvolvimento do *cluster* de turismo na Região Autónoma dos Açores (R.A.A.).

Por intermédio dos questionários efetuados e das entrevistas realizadas, analisa-se a participação das empresas açorianas em estratégias colaborativas no turismo, os parceiros-chave adotados, o tipo de organização e o modelo de financiamento mais ajustado ao desenvolvimento do *cluster* turístico, e os efeitos esperados da cooperação, empresarial no arquipélago, em termos de reforço da competitividade do destino.

- **Enquadramento e relevância**

Ao longo dos anos, o turismo tem suportado algumas alterações, na sua definição, devido à diversidade de trabalhos académicos onde este setor é abordado. Inicialmente, o turismo compreendia todos os processos, sobretudo os económicos, que se encontravam na chegada, na estadia e na partida de um turista (Barretto, 2014).

Em 1994, a Organização Mundial do Turismo (*OMT*) referência este conceito como sendo um conjunto de atividades, realizadas pelos turistas, durante a viagem e a estadia, por um período de tempo inferior a um ano (Canto, 2018).

É importante salientar que, apesar dos diversos conceitos que o turismo adquiriu ao longo do tempo, a duração da estadia, o carácter não lucrativo da viagem e o desejo dos turistas procurarem novas experiências, mantiveram-se como fatores transversais a todas as definições (Barretto, 2014).

Com a evolução deste setor de atividade há um vasto número de empresas e de instituições que enfrentam desafios, no desenvolvimento e na criação de parcerias, devido

à pequena dimensão e à falta de flexibilidade do negócio; ao inapropriado *marketing*; ao acesso limitado de informação; à ausência de trabalhadores qualificados e especializados; ao plano de negócio ter uma durabilidade de curto prazo; aos conflitos de interesse; e à inexistência de economias de escala (Ateljevic e Doorne, 2004).

Os *stakeholders*, no setor do turismo, têm diferentes formas de liderança e de gestão negocial afetando o alcance das metas, das orientações e dos resultados na participação da atividade turística, por outras palavras, o compromisso do planeamento turístico, o desenvolvimento do destino e o controle da sustentabilidade diferenciam-se estrategicamente (Gândara, Torres e Lefrou, 2005).

Desta forma, o sucesso de um destino não depende, unicamente, da presença de acessibilidades e de atratividades, tais como, o clima, as belezas paisagísticas e as reservas naturais, as tradições culturais, a segurança, a gastronomia, a hospitalidade e os eventos religiosos, desportivos, musicais e tradicionais (Iordache, Ciochină e Asandei, 2010), mas sim, carece de uma intervenção forte entre os diversos atores sociais, envolvidos naquele território, para que a conceção do produto turístico, o planeamento dos recursos, a produção e execução dos serviços, e a comercialização e a distribuição do destino surjam de forma sustentável (Araújo, 2014).

A colaboração empresarial diminui os possíveis riscos associados às transações, traduzindo-se num ambiente mais seguro. Assim, a cooperação permite um ganho de vantagens competitivas no mercado, uma internacionalização de tecnologias e de *know-how*, um acesso a novos mercados ou produtos turísticos, e uma exploração otimizada das economias de escala (Jesus e Franco, 2016).

Ao direcionar o estudo para as parcerias, no turismo, importa definir em primeiro lugar o termo de estratégia. Atualmente, a estratégia no turismo representa um conceito dinâmico e multifacetado que integra também a cooperação. Trabalhar em conjunto

resolve eficazmente os conflitos e promove as visões compartilhadas onde as partes envolvidas reconhecem os benefícios de atuarem em conjunto (Jamal e Getz, 1995).

De forma a facilitar a compreensão complexa do turismo, muitos autores adotam o conceito de *cluster*, não só, porque é uma ferramenta útil para analisar a evolução das oportunidades e do desenvolvimento negocial, como também possibilita a conceção de estruturas presentes nesta atividade económica (Jesus *et al.*, 2016). Os autores Scott, Baggio e Cooper (2008) inferem que o turismo pode ser examinado por *clusters* dado que a fragmentação geográfica passa a ser suprimida através da aplicação deste método.

O *cluster* de turismo corresponde a um grupo/união de inúmeras atividades e produtos homogêneos que evoluem através dos esforços e das sinergias conseguidos por parte dos parceiros (Beni, 2007). Na verdade, as associações de empresas e de instituições podem reduzir os custos operacionais e de transações (1); aproveitar e potencializar as sinergias para a produção, comercialização e para a distribuição dos serviços (2); compartilhar a informação técnica, produtiva e de mercado (3); e disseminar a inovação (4) (Nordin, 2003).

Portanto, os *clusters* permitem uma cooperação empresarial com o intuito de produzir um produto turístico diferenciado (Canto, 2018), fortalecer as conexões entre as organizações, contribuir para o desenvolvimento do turismo sustentável, aumentar a satisfação dos turistas e o sucesso económico da região onde se inserem (Jesus *et al.*, 2016).

Adicionalmente, os destinos devem evoluir de forma gradual adaptando-se às novas tendências, ou seja, devido à dinâmica sentida, no setor do turismo, as regiões turísticas devem desenvolver algumas estratégias proactivas e reativas que melhorem a competitividade (Buhalis e Costa, 2006).

Com base no estudo de Faulkner e Tideswell (1997) há múltiplos fatores que afetam a percepção dos residentes face ao lugar turístico onde vivem. Por um lado, os fatores extrínsecos referem-se às características da região, ou seja, o grau de desenvolvimento da atividade económica, a sazonalidade e a natureza dos turistas. Por outro lado, os fatores intrínsecos dizem respeito à proximidade geográfica das empresas turísticas, à estadia média, ao nível de contato com os turistas, à dependência económica e às características sociodemográficas da localidade (Del Chiappa, Lorenzo-Romero e Gallarza, 2018).

Desta forma, o presente estudo, referente à evolução do turismo nos Açores, permitiu verificar que, entre o ano de 2015 e o ano de 2019, existiu um crescimento na capacidade de alojamento e na respetiva taxa líquida de ocupação-cama. Conjuntamente, constatou-se um incremento no número de indivíduos que permaneceram mais de 24 horas num empreendimento hoteleiro açoriano, sendo, maioritariamente, constituído por hóspedes estrangeiros.

Consequentemente o quociente, entre os proveitos de aposento e o número de quartos disponíveis aumentou em todo o arquipélago, durante o horizonte temporal em análise. Salienta-se que a duração da estadia dos visitantes nos Açores foi, em média, de 3 dias/noites.

Prevê-se que no futuro o turismo continue a crescer na R.A.A., apesar da quebra decorrente da pandemia do Coronavírus, com as nove ilhas a atraírem um elevado número de turistas, devido às condições ambientais, paisagísticas e gastronómicas diferenciadas.

Contudo, para garantir um desenvolvimento turístico sustentado é importante desenvolver parcerias entre as várias entidades pertencentes a este setor de atividade nos Açores. Segundo Child, Faulkner e Tallman (2005) as estratégias colaborativas são uma tentativa, por parte das organizações, de atingirem os objetivos delineados através da

cooperação e da colaboração entre as empresas, em vez de as mesmas competirem entre si.

- **Propósitos e objetivos do estudo**

Analisando a evolução do turismo no arquipélago dos Açores e verificando o seu acentuado crescimento derivado da liberalização do espaço aéreo e da divulgação e propagação da imagem deste destino turístico, surge a necessidade de discutir e de avaliar a adoção de estratégias colaborativas no turismo e o seu impacto no desenvolvimento do destino. Assim, define-se o propósito do presente trabalho.

O desafio de promover um desenvolvimento sustentável determina que as empresas açorianas adotem estratégias colaborativas que tornem o destino turístico mais atrativo. Assim, não só, se consegue oferecer produtos e serviços heterogêneos, como também, acrescentar um valor diferenciado às nove ilhas do arquipélago. Deste modo, os visitantes irão remunerar, superiormente, a experiência turística que adquiriram ao visitar a região.

Consciente desta realidade e do impacto positivo que o setor turístico apresenta na economia regional, o objetivo da presente tese passou pelo desenvolvimento, primeiramente, de um modelo conceptual de avaliação das estratégias colaborativas e, de seguida, a sua aplicação ao turismo nos Açores, testando um conjunto de nove hipóteses previamente formuladas.

A primeira hipótese analisa se existem diferenças significativas, nas respostas dos empresários inquiridos, relativamente à importância atribuída à adoção de E.C. de acordo com a localização da empresa.

A segunda hipótese averigua se há diferenças significativas, na opinião dos empresários, quanto à importância concedida à adoção de E.C. tendo em conta o tipo de atividade empresarial.

A terceira hipótese observa a existência de diferenças significativas, nas respostas dos empresários, relativamente à importância atribuída à adoção de E.C. segundo a idade das empresas inquiridas.

A quarta hipótese verifica se existem diferenças significativas, nos resultados obtidos, relativamente à importância atribuída à adoção de E.C. conforme a dimensão das empresas.

Adicionalmente, a quinta hipótese apura as diferenças significativas nas opiniões alusivas à importância atribuída à adoção de E.C. face ao tipo de parceiros, mais adequado, à constituição do *cluster*.

A sexta hipótese examina os diversos pontos de vista referentes à importância atribuída à adoção de E.C., para o turismo, de acordo com o tipo de medidas, mais significativas, aplicadas na organização económica empresarial.

A sétima hipótese debruça-se sobre as opiniões dos empresários, alusivas ao grau de importância atribuído à adoção de E.C. no turismo, tendo em conta a fonte de financiamento que consideram mais ajustada.

A oitava hipótese investiga os vários pontos de vista dos empresários inquiridos relativamente à importância atribuída à adoção de E.C., para o turismo, em concordância com o tipo de cooperação desenvolvida nas empresas açorianas.

Por último, a nona hipótese afere se existem diferenças significativas, nas opiniões dos indivíduos, relativamente à importância atribuída à adoção de E.C., para o turismo, em conformidade com os fatores competitivos desenvolvidos pelas empresas açorianas.

• **Método do estudo**

O método utilizado para analisar a adoção de estratégias colaborativas para o desenvolvimento do *cluster* de turismo nos Açores foi misto, visto que engloba uma componente quantitativa e uma qualitativa.

Aplicou-se aos dados primários, adquiridos dos questionários, as técnicas estatísticas de análise fatorial, análise de *clusters*, especificamente, a metodologia *cluster k-means*, e os testes do Qui-Quadrado. Ainda, estimou-se um modelo *Probit Ordenado* com o intuito de se verificar a probabilidade dos empresários considerarem a adoção de parcerias como fundamental para o progresso do *cluster* de turismo açoriano. Todavia, os dados primários, obtidos através das entrevistas, foram analisados em termos qualitativos, por meio de uma análise de conteúdo, através dos *softwares MaxQDA2020 e NVivo12*.

De acordo com os dois métodos de recolha e tratamento dos dados, mencionados anteriormente, adquiriu-se uma visão mais ampla, relativamente às opiniões dos empresários, sobre a importância de cooperarem e de colaborarem no tecido empresarial açoriano.

A presente tese está articulada com o projeto *Cluster Tourism Azores* (ACORES-01-0145-FEDER-000008) onde o propósito do estudo centrava-se na análise e no mapeamento do *cluster* de turismo, constante da estratégia RIS3 (*Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation*) Açores, e na identificação das empresas e dos agentes que o integram, nas suas necessidades e nos interesses para o processo de “*clusterização*”.

Este projeto contribuiu para o desenvolvimento da metodologia de *clusters* na delimitação e na identificação do papel dos vários agentes que intervêm na dinamização e na criação de valor ao turismo açoriano. Dada a minha colaboração, especialmente na recolha e no tratamento da informação dos questionários, apresenta-se na tese vigente análises estatísticas relacionadas com os dados adquiridos pelo projeto, porém, adicionou-se outra informação, nomeadamente as entrevistas, com o intuito de complementar a informação fornecida pelos dados que apenas foram utilizados de modo descritivo.

- **Estrutura da tese**

O presente trabalho de investigação está dividido em seis capítulos. O primeiro incide sobre a revisão de literatura onde se agrupa alguns dos principais estudos que analisam o setor turístico e contextualizam o desenvolvimento das estratégias colaborativas para o progresso do *cluster* de turismo.

O segundo capítulo apresenta o modelo conceptual adotado e as hipóteses a testar, tendo em conta a fundamentação lógica e a ligação à literatura existente. Posteriormente, no terceiro capítulo, descrevem-se os procedimentos e os métodos quantitativos e qualitativos utilizados, neste processo de investigação, com o propósito de avaliar as hipóteses previamente formuladas.

O quarto capítulo expõe uma breve caracterização socioeconómica da R.A.A., para além de explicar e descrever detalhadamente alguns dados turísticos do arquipélago, para o período de 2015 a 2019, não evidenciando os impactos da pandemia do Coronavírus no turismo dos Açores.

O quinto capítulo apresenta a análise exploratória dos dados, a estimação do modelo empírico e a interpretação dos respetivos resultados. De forma a complementar as ilações da análise quantitativa foi elaborada uma análise qualitativa dos dados obtidos.

A estrutura da tese termina com a discussão e com as conclusões, no sexto capítulo, que evidenciam os contributos teóricos, as implicações práticas e, simultaneamente, as limitações e as pistas para as investigações futuras. No final, como elementos pós-textuais, surgem as referências bibliográficas e o anexo que abrange o inquérito e a entrevista utilizados para a recolha dos dados.

CAPÍTULO II. Revisão de Literatura

As estratégias colaborativas assumem-se como uma das áreas de estudo da gestão de redes e das relações interorganizacionais com um incremento significativo nos últimos anos, sendo notória a sua consolidação e a ramificação das investigações desenvolvidas. Compreender as características associadas à sua adoção e enquadrar as parcerias no setor turístico tornam-se os principais objetivos deste capítulo.

Dentro deste universo, autores como Gray (1989), Wood e Gray (1991), Child, Faulkner e Tallman (2005), e os autores Franco e Estevão (2010) afirmam que a adoção de estratégias colaborativas é uma tentativa, por parte das organizações, de obter uma redução nos custos de transação, uma produção de economias de escala, um aumento da eficácia operacional, uma melhoria da capacidade negocial e um desenvolvimento da competitividade através da promoção das relações de cooperação.

Para os propósitos da pesquisa, a presente revisão de literatura está estruturada em cinco secções correlacionadas. A primeira desenvolve o conceito de turismo e os seus determinantes. Para além de definir o fenómeno, debruça-se sobre as características e as funções do setor público no turismo e, por fim, o enquadramento deste na atividade em Portugal.

A segunda secção apresenta o conceito de estratégias colaborativas, os vários tipos de parcerias e as suas características. Ainda, delimita o conceito para o setor do turismo, analisando as parcerias entre o setor público e o privado. No final, descreve o conceito de cooperação.

A terceira secção exhibe uma decomposição do conceito de *cluster*. Partindo do geral, efetua-se uma revisão do conceito, das várias formas de atuação e dos respetivos benefícios e limitações associados. Adicionalmente, relaciona-se a noção de *cluster* com a cooperação e com a competitividade.

A quarta secção salienta as principais dissemelhanças entre as *networks* e os *clusters*. A quinta e última secção aborda a definição do *cluster* turístico, tal como os atores chave que o integram e os impactos resultantes desta forma de organização empresarial. Para além disso, familiariza-se o *cluster* de turismo com a competitividade.

A revisão de literatura disponibiliza o conhecimento necessário para a formação do modelo conceptual, mencionado no capítulo seguinte, no qual os diferentes contributos dos autores permitiram analisar as estratégias colaborativas para o desenvolvimento do *cluster* de turismo nos Açores. Como tal, o presente estudo interpreta e esclarece alguns dos aspetos relacionados com este método organizacional, uma vez que é um assunto pouco desenvolvido regional e nacionalmente, na medida em que não há muitos estudos que apliquem o conceito de *cluster* ao turismo e testem a sua aplicabilidade em relação a Portugal ou aos Açores.

1. Turismo: Génese, Evolução e Operacionalização do Conceito

A conceptualização do turismo modificou-se, nos últimos anos, devido à crescente preocupação dos decisores políticos em potenciarem o progresso económico e garantirem a sustentabilidade deste setor de atividade. Neste sentido, o turismo torna-se um pilar crucial na economia, quer através do investimento estrangeiro que recai sobre uma região, quer pela criação de emprego que concebe, quer pela promoção e pela comercialização dos produtos regionais, quer, ainda, pela competitividade que proporciona.

Os autores Hunziker e Krapf (1942), Cunha (1997), e Gouveia e Duarte (2001) são fundamentais para a explicação da evolução do turismo na perspetiva económica do setor. Contudo, não existe uma única definição para o conceito de turismo, assumindo-se que há uma ausência de definições absolutas sobre este tema.

Dada a importância do turismo, é essencial, nesta secção, reunir os principais conceitos inerentes a este setor de atividade a fim de auxiliar o conhecimento geral sobre o tema. A finalidade passará por articular a adoção de estratégias colaborativas no turismo verificando os efeitos da cooperação e da colaboração na atividade.

1.1 Definição de turismo

A globalização do espaço geográfico por meio da interdependência económica, política, social e cultural permite que os fluxos de movimentações turísticas, dentro de cada país ou fora deste, ganhem maior ênfase, na atualidade.

O conceito de turismo sofreu alterações ao longo dos tempos, tendo surgido pela primeira vez, em 1910, com o autor austríaco Herman Von Schullern. No entanto, em 1942, os autores Hunziker e Krapf definiram-no como um aglomerado de relações e fenómenos provenientes das deslocações e da permanência de turistas num local que não o habitual de residência, sem contabilizar as circulações aplicadas ao exercício das atividades lucrativas, permanentes ou temporárias (Oliveira, 2014).

Uns anos mais tarde, em 1997, o investigador Cunha aperfeiçoou o conceito de turismo traduzindo-o num conjunto de deslocações, independentemente da motivação para a sua realização, com um desembolso monetário a fim de remunerar o serviço turístico adquirido durante a viagem.

Em 2001, os autores Gouveia e Duarte evidenciaram que o turismo é um setor económico em expansão e que abrange todas as atividades relacionadas com o serviço de quem viaja independentemente do motivo para a sua deslocação.

Apesar das inúmeras definições à noção de turismo, salienta-se que este implica uma deslocação do local de origem, com uma estadia temporária, onde o turista irá adquirir produtos e serviços oferecidos no destino que satisfaçam as suas necessidades, permitindo a concretização de experiências diferenciadas na viagem realizada.

De forma congênere, o significado de turista suportou algumas transformações ao longo dos anos. Em 1937, a *League of Nations* esclareceu que um turista era um indivíduo que se deslocava para um país diferente do seu de residência, por um período superior a 24 horas, sendo aceites os motivos de lazer, de razões familiares, de saúde ou de questões profissionais. Mais tarde, a Organização das Nações Unidas (ONU), em 1963, declarou que o turista se desloca a um país, diferente da sua residência habitual, desde que não exerça uma profissão remunerada no destino. Neste âmbito, as razões alusivas ao lazer, à saúde, às atividades desportivas, religiosas, académicas e às profissionais são consideradas elegíveis (Barbacena, 2012).

Na época atual, o turista possui um maior conhecimento da cultura, da história, do património, das tradições, da gastronomia, da paisagem e de toda a envolvência de um país, comparativamente às gerações passadas, devido à rápida introdução da *Internet* e à intensa propagação e divulgação dos destinos turísticos. Deste modo, o turista adapta-se facilmente a novos ambientes e procura satisfazer as suas necessidades e ampliar as suas experiências. Portanto, desenvolve-se um mercado mais diversificado, especializado e sofisticado.

As características do turista moderno assentam, sobretudo, na exigência da qualidade dos produtos e dos serviços turísticos oferecidos; na segurança e na preservação ambiental do destino turístico; na sofisticação dos padrões de consumo; na necessidade de ampliar a sabedoria cognitiva relativamente a outros idiomas; e no interesse de vivenciar novas experiências de carácter cultural e gastronómico (Costa, 2005).

A implementação do turismo caracteriza-se, essencialmente, pelo agrupamento geográfico de pequenas e médias empresas (PME) semelhantes e correlacionadas entre si, de forma a garantirem, não só, um maior sucesso organizacional, como também, um custo reduzido na resolução de problemas (Rosenfeld, 1997). Para tal, devem articular os

elementos dinâmicos, os recreativos, os culturais, os desportivos e os estáticos, com o intuito de elevar a oferta e a procura dos produtos turísticos (Costa, 2005).

A generalidade das empresas turísticas com pequena e média dimensão estão situadas em áreas mais desenvolvidas contribuindo, assim, para o progresso económico e para a melhoria da qualidade de vida dos residentes, uma vez que o turismo concebe um efeito multiplicador, isto é, o visitante adquire os produtos e os serviços de um destino turístico com os rendimentos provenientes da sua área de residência (Araújo, 2014).

Salienta-se que a procura turística tem estado numa fase de exponencial crescimento, em termos mundiais, visto que depende positivamente do rendimento disponível das famílias, da esperança média de vida, do número de dias de férias, da empregabilidade, da promoção e divulgação dos destinos, das acessibilidades e atratividades, e da evolução tecnológica (Canto, 2018).

Nesse sentido, o turismo destaca-se das restantes atividades económicas do setor primário, secundário e terciário, no entanto, não está no limiar das suas potencialidades, sendo possível afirmar que existe espaço de progressão. Esta condição é verificável no turismo português, em particular, no arquipélago dos Açores.

Em virtude dos efeitos benéficos, a atividade turística elimina as disparidades inter e intra-regionais, melhora a qualidade de vida, gera emprego (Iordache *et al.*, 2010), cria valor acrescentado, fortalece a inovação e as novas tecnologias de informação, incrementa o Produto Interno Bruto (PIB), diversifica a economia, e promove a comunidade global.

No entanto, uma região que dependa exclusivamente do turismo pode ficar mais vulnerável a impactos externos. O ruído, a degradação e poluição do ambiente, a invasão das áreas protegidas, a especulação imobiliária, o aumento da violência (Cunha e Cunha,

2005), a escassez dos recursos, a evolução da inflação, e a sazonalidade são os principais problemas desenvolvidos por esta atividade económica.

Outro aspeto negativo centra-se no rápido e intensivo incremento do turismo que é incompatível com as metas de sustentabilidade (Canto e Couto, 2019). Apesar dos esforços políticos em desenvolver uma indústria sustentável que possa competir com os padrões internacionais, deve-se instituir um quadro claro de diretrizes, adequar a fonte de financiamento, e investir em tecnologia, em infraestruturas e em mão-de-obra especializada capazes de acrescentar oportunidades futuras, influenciando o interesse de visitar as regiões sem comprometer as deslocações das gerações vindouras.

A adoção de estratégias colaborativas no turismo contribuí para o incremento da produtividade e da competitividade empresarial, fatores essenciais para que uma região adquira notoriedade e consiga tornar os turistas em *repeaters*. A interdependência entre os serviços turísticos cria um ambiente favorável ao progresso económico e há partilha de atividades e recursos entre os vários *stakeholders* (Fernandes e Sousa, 2016).

Realça-se que a mensuração do contributo económico do turismo é bastante complexa, por isso, há poucos estudos que evidenciem uma análise pormenorizada do turismo português. Independentemente da sua finalidade, ou seja, lazer, gestão, desenvolvimento cultural, gastronómico, desportivo, e religioso, os atores turísticos consciencializaram-se que a colaboração e a cooperação empresarial proporcionam vantagens competitivas aos negócios (Rodrigues, 2010).

Em resultado da exposição aqui realizada, isto é, definido os conceitos de turismo e de turista, segue-se o enquadramento do setor público, enquanto elemento ativo, para a génese de um turismo forte, estruturado e interligado entre os vários agentes.

1.2 Características e funções do setor público no turismo

O turismo por ser um setor complexo e fragmentado requer um planeamento cuidadoso e uma implementação de estratégias orientadas para a participação de diversos atores, assim, o envolvimento do setor público é preponderante uma vez que funciona como catalisador de uma economia, promove a afetação de recursos para as atividades de maior potencial, garante a harmonização entre os turistas e os residentes, e promove a sustentabilidade do setor.

A interação entre o turismo e o setor público pode decorrer da filosofia política de um país e da dependência económica que o mesmo detém neste setor de atividade. O primeiro está relacionado com a proteção e a regulamentação do turismo de forma a salvaguardar o ambiente e a cultura dos destinos turísticos, enquanto o segundo refere-se à fonte de financiamento que sustenta a economia local (Costa, 2005).

O setor turístico pode representar uma importante fonte do financiamento público, em especial de subsídios a fundo perdido ou de reembolsos obrigatórios disponibilizados por programas nacionais e regionais que apoiam o crescimento económico de uma localidade. Assim, as regiões turísticas adquirem vantagens competitivas permitindo destacaem-se através da publicidade e do *marketing*, atraindo um maior número de turistas, e da construção de infraestruturas e de equipamentos de apoio ao turismo.

No entanto, as empresas privadas também contribuem financeiramente para este setor de atividade, contudo, direcionam os seus esforços para um progresso económico de curto prazo (Zapata e Hall, 2012). Destaca-se que o setor privado se centraliza em satisfazer as necessidades, momentâneas, dos turistas mediante a oferta de eventos gastronómicos, desportivos, religiosos, culturais e musicais, e pela criação de produtos e serviços turísticos diferenciados.

O *match* entre o financiamento público e o privado possibilita que o turismo se desenvolva de forma sustentável, facilita o acesso a novos mercados e, ainda, modifica positivamente a estrutura económica e social de uma região. Verifica-se uma melhoria nas comodidades e nas instalações das localidades turísticas, um desenvolvimento na qualidade de vida da comunidade, um incremento no emprego local devido à utilização dos residentes como mão-de-obra direta ou indireta, uma regeneração do tecido urbano e do património edificado, e uma revitalização dos costumes locais.

Segundo a OMT o setor público também intervém nesta atividade económica para minimizar os impactos das falhas de mercado (Costa, 2005). A presença de oligopólios e monopólios traduz-se numa apropriação do excedente do consumidor, numa concentração indevida de riqueza, numa determinação de preços mais elevados, e numa competição desproporcional, por isso, os governantes criam condições para garantir a competitividade turística, a liberalização do mercado, a determinação de tetos máximos para os preços dos produtos e serviços turísticos, e a conceção de leis *antitrust* ou leis anti cartéis.

Os bens públicos caracterizam-se pela ausência de motivação para o investimento de iniciativa privada e pela falta de rivalidade no consumo. Portanto, o setor público terá de conceder as infraestruturas necessárias para o desenvolvimento dos destinos turísticos, contribuindo, assim, para a melhoria dos espaços físicos, das acessibilidades, das atratividades e da segurança (Costa, 2005).

Realça-se que o envolvimento do setor público varia de região para região, dependendo da importância que o turismo transborda para a economia local. Assim sendo, nos países onde o turismo apresenta um elevado contributo no PIB a intervenção pública terá de ser superior. Da mesma forma, as regiões turísticas com maior capacidade

financeira do setor privado terão um menor acompanhamento do setor público (Costa, 2005).

O turismo é um sistema multidisciplinar visto que se conecta com diversos subsistemas, nomeadamente, o económico, o social, o político, o cultural, o ecológico e o tecnológico (Ponte, Couto, Pimentel, Sousa e Oliveira, 2019), sendo necessária a consecução de um planeamento turístico integrado, com linhas orientadoras a todos os agentes envolvidos direta e indiretamente no setor, eficiente e eficaz, que maximiza estes efeitos quando advém da cooperação entre o Estado e o setor privado (Nogueira, 1983).

Desse modo, uma região beneficiará de um desenvolvimento sustentável do turismo, de uma melhoria na qualidade dos serviços prestados, pois visa a estruturação de conhecimentos e de competências, com a mobilização setorial e intersetorial. A implementação de uma estratégia comum e de linhas orientadoras irão proporcionar um melhor alinhamento entre o financiamento e a estratégia definida, ampliar a promoção e a divulgação da imagem dos destinos turísticos como um todo e torná-lo mais atrativo. Como tal, irá elevar o conhecimento da região a nível mundial afetando positivamente a economia dos residentes.

Compreendidos alguns dos efeitos positivos e negativos de uma intervenção pública no turismo, segue-se a evolução e o enquadramento deste setor de atividade em Portugal.

1.3 Desenvolvimento do turismo em Portugal

O aumento da riqueza de um país, da produtividade empresarial, do poder de compra das famílias e do bem-estar social faz com que a vitalidade do turismo ganhe notoriedade, levando a que este setor de atividade faça parte do pensamento económico dos governantes. Como tal, o turismo enquanto fonte impulsionadora do progresso económico português, iniciou-se nos meados da década de 50.

Apesar do reduzido número de estudos que analisam a evolução, os impactos e a envolvência do turismo na realidade portuguesa, especialmente nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, a Direção Geral do Turismo (DGT), em 2002, o autor Matias, em 2005, o Turismo de Portugal, em 2008 e em 2011, e o autor Cunha, no ano de 2012, desenvolveram investigações que contribuiram para a compreensão do peso estrutural do turismo para economia nacional.

Em Portugal, o crescimento do turismo não ocorreu sincronicamente nem da mesma forma que noutros países da União Europeia (UE). Historicamente, no final do século XIX, o país sofreu, como toda a Europa, de uma progressiva crise financeira onde se confirmou uma quebra nas exportações, um aumento do desemprego e uma ausência de investimento estrangeiro (Freitas, 2016).

No início do século XX, o turismo era considerado um privilégio para alguns portugueses, pois a maioria não tinha tempo livre para viajar, e este setor de atividade não era significativo para o progresso da economia nacional, visto que a agricultura e a pesca definiam, maioritariamente, o PIB português. Portugal era caracterizado por ter uma rede de transportes deficitários impedindo que a mobilidade turística se processasse de forma eficiente (Matias, 2005).

Nos anos 40, Portugal foi um dos países fundadores da Organização Europeia de Cooperação Económica (OECE) tendo em vista a respetiva colaboração entre os países europeus constituintes. Conseqüentemente, Portugal adquiriu alguns recursos financeiros estrangeiros, que os utilizou para dinamizar o turismo, não só, em termos de formação profissional dos residentes, mas também, para a promoção e divulgação deste destino turístico (Cunha, 2012). Nos anos 50, o turismo português alcançou um peso económico considerável e, como tal, os governantes aumentaram o investimento neste setor (Freitas, 2016).

Atendendo à evolução positiva desta atividade económica, em Portugal, e a transformação dos perfis dos turistas, houve uma necessidade de regular todo o sistema turístico, sendo produzido, nos anos 80, o primeiro Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) (Cunha, 2012). Este fornece orientações estruturantes do setor e permite aos *stakeholders* alinharem as estratégias, compreenderem os objetivos e definirem ações comuns mais eficazes e coerentes (Araújo, 2014).

Na atualidade, o turismo português define-se e orienta-se em conformidade a um setor estratégico para o crescimento económico (Ponte *et al.*, 2019). Desse modo, os esforços do Governo da República Portuguesa unificam-se para a sustentabilidade e para a competitividade do destino turístico nacional, com o intuito de dinamizar as vantagens competitivas e destacar os produtos turísticos locais. Consequentemente, constatou-se que Portugal, segundo o *ranking* do WEF (World Economic Forum), em 2019, ocupava a 12ª posição relativamente ao índice de competitividade de viagens e turismo, e atingiu, pela primeira vez, a liderança mundial em termos da qualidade das infraestruturas turísticas.

O sucesso do destino turístico português está também associado às vantagens comparativas que possui, nomeadamente, ao nível da localização geográfica favorável, das condições naturais e ambientais preservadas, do clima ameno, da extensiva orla costeira, da cultura e património, da gastronomia, da estabilidade política, das condições de segurança, e da diversidade da oferta turística, aliada a um esforço de modernização do setor, e das estratégias de promoção do destino (Costa, 2005).

Contudo, verifica-se um problema central no turismo nacional relacionado com a excessiva dependência de turistas provenientes dos mercados externos (Costa, 2005). Nesta situação, há uma maior sensibilidade às flutuações da mobilidade populacional, ficando o país sujeito a quebras de visitantes à região. Para além disso, a estrutura

empresarial do setor turístico português é fragmentada e constituída, maioritariamente, por empresas de pequena e média dimensão sem capacidade financeira para fazer face à elevada concorrência do setor (Costa, 2005).

Dado os inúmeros fatores macro ambientais que influenciam o crescimento do turismo, nomeadamente, as alterações nas condições dos mercados emissores, nos meios de transporte, nas acessibilidades, nas atratividades, e na atuação dos concorrentes, em termos da oferta de produtos turísticos e das políticas de redução de preços, é essencial garantir um desenvolvimento sustentável dos destinos turísticos.

Por esses motivos, é fundamental alargar a reflexão sobre o turismo e o seu contributo para as economias envolventes. O capítulo seguinte descreve o conceito de estratégias colaborativas e demonstra que a adoção de parcerias surge como uma solução à falta de recursos, sejam monetários, materiais ou humanos, no decurso de uma dificuldade empresarial comum.

2. Teoria das redes: o caso das Estratégias Colaborativas

Como foi realçado no capítulo antecedente, o turismo contribui para o desenvolvimento local, desde que o seu planeamento tenha por base a sustentabilidade turística, e as ações dos diferentes *stakeholders* convirjam para a promoção e divulgação do destino, para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços turísticos oferecidos e para o favorecimento das acessibilidades e das atratividades que possibilitam o regresso dos turistas.

Devido às alterações tecnológicas, económicas e sociais dos últimos tempos, verificam-se modificações nas estruturas organizacionais das empresas e nos formatos da competitividade (Fernandes *et al.*, 2016). A era global, a elevada concorrência, os novos aspetos legislativos e a exigência dos perfis dos consumidores, levam a que as empresas procurem formas criativas e inovadoras de desenvolver os seus negócios. Desta forma, a

adoção de estratégias colaborativas surge como forma de maximizar as vantagens competitivas das empresas.

Dada a importância da colaboração empresarial, é fundamental, nesta secção, identificar os conceitos intrínsecos à adoção das estratégias colaborativas, sendo posteriormente exploradas as suas características e as formas de atuação. Por fim, o conceito de parcerias será articulado com o turismo, verificando os seus efeitos na atividade, bem como os limites e os obstáculos identificados na literatura.

Os autores Zapata *et al.*, 2012 realçam que no desenvolvimento da economia local (Cederna-Garalur, 2000; Ceulemans, 2003; Romeiro & Costa, 2010; Wilson e Boyle, 2004); nos *clusters* (Hall, Lynch, Michael e Mitchell, 2007); e no papel das *networks* (Dredge & Pforr, 2008; Beaumont & Dredge, 2010; Bramwell & Lane, 2011) a adoção de estratégias colaborativas é essencial pois permite a partilha do conhecimento, aumenta o capital, introduz novos recursos e implementa políticas económicas eficientes.

Mediante a exposição dos contributos na literatura sobre as estratégias colaborativas, procura-se conjugar os conhecimentos adquiridos com o intuito de formular um modelo conceptual, sobre esta problemática, que ajude na compreensão e no desenvolvimento do *cluster* de turismo nos Açores.

2.1 Definição de estratégias colaborativas

A adoção de estratégias colaborativas requer a existência de duas ou mais empresas empenhadas a trabalhar em conjunto, para que os recursos, os objetivos, as responsabilidades, as inovações, os custos e o *know-how* sejam partilhados. Salienta-se que a cooperação interorganizacional surgiu, com uma maior expressividade, a partir da década de 80, devido à abertura e flexibilização dos mercados e à descentralização do poder (Perucia, 2008).

Perante uma escassez de recursos, de tecnologia ou de inovação, as empresas fomentam o seu crescimento se estabelecerem ligações com parceiros que detenham competências e recursos complementares aos seus negócios. Desta forma, é possível afirmar que as empresas devem colaborar para alavancar a economia local, diminuir o distanciamento empresarial e diversificar os negócios.

Em 1989, o autor Gray afirma que a colaboração é, usualmente, aplicada pelos empresários para a resolução de conflitos ou para a promoção da inovação, dado que ambas as partes detêm consciência das potenciais vantagens ao cooperar (Jamal *et al.*, 1995).

Há várias definições do conceito, mas o proposto por Wood e Gray (1991) declara, que a colaboração ocorre quando um grupo, especializado numa determinada área, trabalha num processo interativo, aplicando regras, normas e estruturas comuns para sobressair no mercado.

Para além disso, os autores Child *et al.*, 2005 afirmam que a adoção de estratégias colaborativas é uma tentativa, por parte das organizações, de melhorarem a sua posição estratégica, através da cooperação, em vez de as mesmas competirem entre si.

Deste modo, Ndou e Passiante (2005) assumem que as parcerias são um sistema complexo, devido às interligações que são estabelecidas entre os governos, a sociedade e as empresas, com a intenção de acrescentar valor ao produto e ao serviço produzido.

Para a colaboração ser bem-sucedida, é necessário a existência de um elevado nível de compromisso, de confiança e de tempo disponibilizado pelos *stakeholders* dado que a cooperação permite a internacionalização empresarial, a obtenção de sinergias, o incremento da competitividade, a partilha dos riscos, e o aumento do poder negocial dos empresários (Johanson e Mattsson, 2015).

Constata-se que as organizações e as instituições ao cooperarem e colaborarem no tecido empresarial, pretendem especializar-se; reduzir os preços dos produtos; adicionar conhecimento; eliminar barreiras políticas, culturais e económicas; ultrapassar algumas restrições governamentais; minimizar a exposição ao risco; penetrar em mercados globais; criar economias de escala; reforçar as oportunidades de negócio; produzir e comercializar novos produtos; minimizar as incertezas; e fortalecer as posições competitivas e a quota de mercado (Pereira, 2009).

Apesar de todos os benefícios, mencionados anteriormente, há empresas que decidem trabalhar individualmente, no tecido empresarial, devido às imposições associadas à adoção das estratégias colaborativas. Segundo Beni (2012), as parcerias requerem reuniões regulares entre os parceiros, dada a necessidade de decidir sobre assuntos complexos, estruturais e de curto prazo.

Apesar dos aspetos favoráveis à constituição de parcerias, há alguns problemas associados à sua adoção. Os autores Moffat, Gerwin e Meister, em 1997, indicaram que os *lobbys* e os conflitos de interesses, a estrutura organizacional inadequada ao crescimento empresarial, a omissão de algumas informações referentes às operações negociais, a pressão e a rivalidade do mercado, as diversas opiniões políticas, a distinta dimensão das empresas, a diferença nas culturas corporativas, a resistência dos *stakeholders* à mudança, e a indisponibilidade dos empresários para explorarem novas formas de colaboração, levam a que o sucesso da mesma não se verifique em plenitude.

Independentemente da perspetiva empresarial, o desenvolvimento das estratégias colaborativas potencia as vantagens competitivas, visa a estruturação de uma plataforma de conhecimentos e de competências, e contribui para a implementação de uma estratégia comum e para linhas orientadoras, facultando um alinhamento entre o financiamento e a estratégia comum definida.

Determinado o conceito de estratégias colaborativas e a sua evolução ao longo do tempo, os benefícios e as limitações associadas a uma cooperação bem-sucedida, segue-se a forma como as parcerias, em função dos atores envolvidos, podem ser aplicadas no tecido empresarial.

2.2 Dimensões das estratégias colaborativas

Quando as estratégias colaborativas estão presentes na gestão organizacional das empresas, com vista à internacionalização e ao reforço do posicionamento competitivo, garantindo a relevância e a competitividade perante os desafios do mercado, os empresários podem estruturar a cooperação, em função dos atores envolvidos, em redes verticais, horizontais, ou em redes diagonais.

A política de colaboração vertical é a tipologia mais comum entre as empresas de diferentes setores que atuam em vários níveis de um canal de distribuição (Fyall e Garrod, 2005). Por outras palavras, as relações de cooperação verticais são as estabelecidas entre as empresas e os parceiros comerciais, sobretudo, os produtores, os fornecedores, os distribuidores e os prestadores de serviços, de forma a que as atividades comerciais sejam cumpridas integralmente (Cunha *et al.*, 2005).

Esta tipologia deve ser aplicada, de preferência, quando os processos produtivos são muito complexos na elaboração do produto final ou quando este é composto por um elevado número de componentes, passando por vários estágios de produção (Oliveira e Faria Filhos, 2005).

A política de colaboração horizontal ocorre entre as empresas do mesmo setor de atividade, que produzem produtos e serviços similares ou substitutos, utilizando uma tecnologia comum (Axham, 2010). Esta estrutura de cooperação é caracterizada por um planeamento, uma ponderação e por uma seleção mais intensiva e cautelosa de parceiros devido aos conflitos originados pela concorrência (Bouças da Silva, Emil e Costa, 2020).

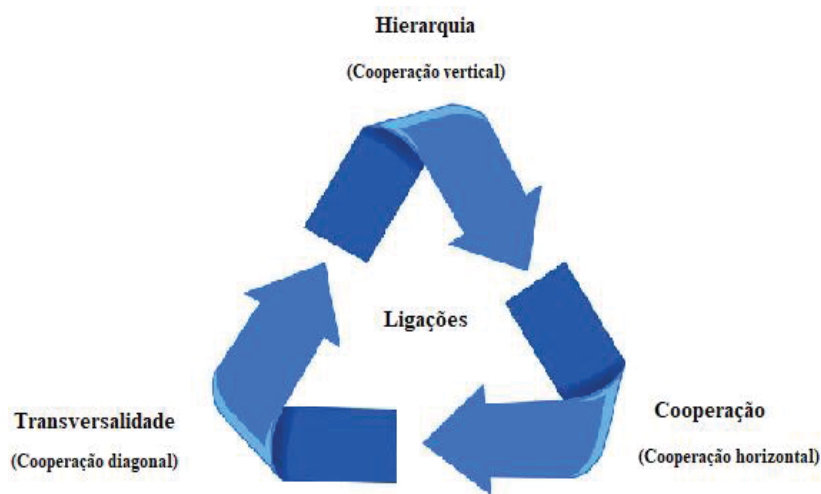
Como tal, esta medida é implementada, maioritariamente, quando as empresas, isoladamente, têm dificuldades a adquirir e a partilhar alguns recursos, a aceder a novos mercados, e a divulgar e promover os produtos finais para o mercado externo (Garcia e Lima, 2005).

A política de colaboração diagonal ou intersetorial envolve os empresários de áreas funcionais ou setores de atividades complementares, desenvolvendo mecanismos de crescimento económico, de acréscimo de valor agregado dos produtos e dos serviços comercializados, e de propagação da inovação e fornecimento de um ambiente mais confiante (Correia, Vaughan, Edwards e Silva, 2014).

Salienta-se que a constituição deste tipo de política está associada às PME que atuam numa envolvente tradicional, contudo, possuem uma margem de progressão, devido à forte especialização industrial que existe no contexto económico regional (Alves, Marques, e Saur, 2004).

Tendo por base o estudo desenvolvido por Esteves, em 2012, concebeu-se um gráfico, figura 1, que demonstra, a partir de três vértices de um triângulo, as principais relações estabelecidas entre os parceiros sobre as quais as estratégias colaborativas são formadas.

Figura 1. Mapa de orientação conceptual



Por um lado, a cooperação vertical ocorre quando há presença de ligações hierárquicas entre os empresários, ao passo que, a cooperação na sua singularidade está associada às ligações horizontais, onde a otimização do atendimento e a inovação de novas linhas de produção são essenciais para esta política de colaboração (Esteves, 2012). Por outro lado, a transversalidade resume as ligações diagonais uma vez que a adoção de estratégias colaborativas, entre os vários setores de atividade, proporciona sinergias positivas, aumenta as economias de escala e melhora a qualidade do produto fornecido.

Tendo em conta que o tecido empresarial português é composto, maioritariamente, por empresas de pequena e média dimensão, a adoção de uma cooperação diagonal é desafiante uma vez que possibilita às empresas complementarem os seus negócios, e desenvolverem produtos e serviços diferenciados, capazes de proporcionar uma maior procura entre os diversos clientes. Devido à partilha do *know-how*, da tecnologia, dos recursos monetários e humanos, as PME portuguesas conseguem alcançar uma criatividade superior, comparativamente à sua atuação isolada, sobressaindo o país no mercado externo. Desta forma, as empresas portuguesas cooperantes adquirem vantagens competitivas que as fazem diferenciar dos seus concorrentes e atingem uma capacidade superior para a resolução de conflitos.

Diferenciadas as concretizações de uma política de cooperação vertical, horizontal ou diagonal, sucedem-se os fundamentos da adoção de estratégias colaborativas para que o trabalho em equipa funcione e se minimizem os possíveis conflitos empresariais.

2.3 Fundamentos para a adoção de estratégias colaborativas

Devido à livre circulação de bens, serviços, pessoas, e capitais, as empresas podem participar em encontros, feiras ou eventos internacionais, em conferências técnicas e em atividades sociais que viabilizam a correlação de múltiplos empresários. Assim, as estratégias colaborativas desenvolvem-se com a intenção de gerarem um parceiro para as

operações empresariais externas e para responderem a uma proposta corporativa apresentada por um grupo empresarial (Pereira, 2009).

Um acordo colaborativo torna-se mais eficiente e eficaz quando a estrutura organizacional da empresa, a missão que norteia as atitudes dos empresários no mercado, e os objetivos dos parceiros que cumprem a missão dentro de um determinado prazo e em conformidade com o ambiente envolvente, são comuns permitindo a consolidação da compatibilidade entre os parceiros e o desempenho da cooperação (Jesus *et al.*, 2016).

Sublinha-se que os objetivos devem ser definidos de forma clara e precisa para que sejam facilmente perceptíveis, interiorizados e aplicáveis, permitindo, assim, que todos os indivíduos compreendam qual o contributo necessário de cada uma das partes para atingir o propósito comum. Como tal, os parceiros apercebem-se da responsabilidade operacional que está associada à adoção das estratégias colaborativas, auxiliando na redução das ambiguidades e desonestidades entre os negócios (Rodrigues, 2010).

Conjuntamente, as empresas devem manter, ao longo do tempo, um incentivo constante à cooperação para que o trabalho em equipa funcione e minimize os conflitos. Consequentemente, a comunicação deve ser transparente e ininterrupta no sentido de desenvolver a confiança entre os parceiros. Identicamente, as empresas devem procurar, continuamente, a entrada de novos parceiros que concedam vantagens competitivas, competências complementares e conhecimentos inovadores para os negócios, garantindo, assim, o comprometimento de todos os envolvidos.

Tendo em conta a antiguidade das estratégias colaborativas, o autor Gray, em 1989, afirmou que as partes interessadas têm de ser independentes, as soluções encontradas têm de advir do debate entre os parceiros, a responsabilidade tem de ser coletiva, e as conectividades complexas uma vez que dependem da personalidade do empresário, da tipologia do negócio e do meio envolvente que se inserem.

Mercados com elevado grau de concorrência são propícios à adoção de estratégias colaborativas porque as empresas precisam de se unir para acentuar as vantagens comparativas, absorverem e partilharem os ganhos obtidos, reduzirem os custos de transação, possibilitando o aumento da rentabilidade e das economias de escala entre os parceiros. Para além disso, há estudos que indicam que as empresas mais recentes estão mais predispostas a colaborar e a cooperar no mercado empresarial comparativamente às empresas mais antigas. Esta situação ocorre porque, ao adotarem parcerias, conseguem alavancar o negócio rapidamente e adquirir sinergias positivas. No entanto, há empresas com vários anos de existência, que se encontram na fase de declínio onde a adoção de estratégias colaborativas poderá ser a única hipótese para retroceder o encerramento da atividade de negócio (Perkins e Khoo-Lattimore, 2020).

Importa reter que as empresas ao adotarem estratégias colaborativas terão uma necessidade inferior de investir em recursos financeiros, em infraestruturas, em mão-de-obra, em *know-how*, e em tecnologia, devido à partilha verificada entre os intervenientes, comparativamente ao desenvolvimento de negócios individualizados. Portanto, a adoção de parcerias traduz-se numa opção de investimento menos arriscada para os empresários (Pereira, 2009).

Em resultado dos fatores aqui mencionados, infere-se que a adoção de estratégias colaborativas é um mecanismo de sobrevivência empresarial na presença de um ambiente globalizado e competitivo. Neste sentido, é relevante enquadrar e analisar, na seção seguinte, os efeitos das parcerias no setor do turismo, dado que é uma atividade económica fragmentada.

2.4 Estratégias colaborativas no turismo

Tendo em consideração que o turismo é um setor de atividade fragmentado e composto por PME, a oferta turística depende do envolvimento dos *stakeholders* alusivos

à restauração, ao alojamento, ao transporte, à animação turística, às agências de viagem, e às *rent a car*, por isso, a adoção de estratégias colaborativas prevalece visto que as empresas, por vezes, não possuem as condições de capital, de recursos financeiros, de tecnologia, de experiência e de conhecimentos humanos suficientes para desenvolverem, isoladamente, o seu negócio num mercado de elevada concorrência.

A colaboração no turismo tem sido debatida desde o início dos anos 90 adquirindo distintas abordagens e perspectivas. Os autores Zapata *et al.*, 2012 citam algumas das visões identificadas: nas parcerias e colaborações turísticas entre as organizações (Andereck, 1997; Bramwell & Sharman, 1999; Erkuş-Öztürk & Eraydin, 2010; Georgiev, Ivanova, Stoichevea, & Kostov, 2005; Selin, 1993; Selin e Beason 1991; Selin e Chavez, 1994; Selin & Myers, 1995, 1998) e no papel das parcerias turísticas em áreas protegidas (Buckley, 2002, 2004; Lovelock, 2001; Selin & Beason, 1991).

As parcerias aplicadas ao turismo necessitam de uma interação física entre os diversos intervenientes, com o intuito de criarem um planeamento estratégico, linhas orientadoras e guiões comportamentais eficientes e eficazes (Freitas, 2016). Tanto as empresas públicas como as privadas, ao adotarem estratégias colaborativas, garantem vantagens competitivas, reduzem os custos de transação, partilham os riscos e as incertezas dos negócios, melhoram a comunicação empresarial, fortalecem a imagem e a notoriedade do destino turístico, e aumentam a rentabilidade e a eficácia operacional (Kale, Singh, e Perlmutter, 2000). Consequentemente verifica-se uma melhoria na qualidade de vida dos residentes, um progresso económico no destino, uma diversificação no produto turístico, uma maior abertura aos mercados externos, e uma atratividade no investimento por parte de empresas estrangeiras.

Ao cooperarem no setor do turismo, os parceiros criam relacionamentos coesos, comparativamente à atuação individual, para atrair, transportar, hospedar e acomodar os

turistas num determinado destino. Por conseguinte, desenvolvem experiências turísticas e criam ofertas coerentes com os novos perfis dos turistas em termos da qualidade, da diversidade e da inovação dos produtos e serviços oferecidos (Correia *et al.*, 2014).

É importante adotar estratégias colaborativas no turismo, principalmente na época turística baixa, porque torna-se necessário criar alternativas às visitas guiadas dos turistas. Em muitos destinos, observa-se que as atrações de inverno estão pouco desenvolvidas, por comparação às de verão, porém, se os empresários colaborarem e interligarem os esforços conseguem ser criativos e dinamizar esta estação do ano, melhorando a taxa de ocupação e aumentando a margem de lucro das empresas (Rodrigues, 2010).

As estratégias colaborativas admitem a conceção de sinergias positivas entre os parceiros envolvidos com o objetivo comum de potenciar o conhecimento e a divulgação do destino, favorecendo o desenvolvimento e a economia de uma região. Desta forma, o turismo surge de forma sustentável, podendo variar de acordo com as particularidades da região, escala geográfica, base legal e diversidade organizacional (Freitas, 2016).

O turismo é uma área transversal em termos económicos e sociais, por isso, adotar parcerias nesta área potencia e maximiza os recursos de cada organização. Em Portugal, a colaboração empresarial está aquém da sustentável. Apesar de ser possível verificar uma evolução gradual, há ainda inúmeros desafios que têm de ser suprimidos, uma vez que os empresários não conseguem responder rapidamente às necessidades exigidas dos turistas por estarem, por vezes, a atuar isoladamente sem qualquer orientação conjunta.

Porém, constata-se uma colaboração ativa entre muitas empresas turísticas, no dia a dia, do seu negócio, nomeadamente, na contratação coletiva. Neste sentido, é preciso passar a mensagem de que é exequível competir ao mesmo tempo que os empresários colaboram no mercado.

Para além disso, a colaboração com outras empresas portuguesas do setor deve estar alinhada com uma missão global, cumprindo cada qual com a sua competência na respetiva área de atuação, sendo necessário maior envolvimento coletivo para que haja um equilíbrio amplificado entre os prejuízos e o valor acrescido que é gerado para as partes envolvidas.

Por existir um reduzido número de estudos que analisem e avaliem a adoção de estratégias colaborativas no turismo português, é importante desenvolver investigações que reforcem a ideia de que as parcerias não se devem cingir apenas ao setor terciário, mas sim aos outros setores, como o primário e o secundário, de maneira a que todas as empresas que compõem a economia de uma região beneficiem desta atividade económica. Assim, é fundamental enquadrar o setor público e o privado, enquanto elementos ativos na adoção de estratégias colaborativas, tal como se verifica na seção seguinte.

2.5 Parcerias entre o setor público e o setor privado no turismo

A deliberação de linhas orientadoras e a implementação de planos turísticos são fundamentais para o desenvolvimento sustentável desta atividade económica. O seu planeamento deve ser da responsabilidade do setor público e do setor privado, na medida em que, ao trabalharem em conjunto, aumentam a atração do financiamento, possibilitam a criação de novos produtos e serviços turísticos, satisfazem as exigências dos turistas enquanto consumidores, e reúnem os recursos financeiros e os humanos.

Um destino turístico realça-se, dos restantes, devido à paisagem, ao património natural, cultural e edificado, à gastronomia, e à história envolvente de uma localidade, por essa razão, a participação do poder público converte-se direta ou indiretamente numa componente central na utilização das estratégias colaborativas no turismo (Coelho, 2015).

Há produtos e serviços, no turismo, onde os mecanismos da lei da oferta e da procura de mercado não são suficientes para salvaguardarem o bom funcionamento, a

conceção e o consumo sustentável. Neste sentido, surgem os bens públicos que são tutelados pelo setor público. As suas características centram-se na não rivalidade, isto é, os turistas decidem consumir determinados produtos ou serviços turísticos, sem impedir que outros os utilizem também; e na não exclusividade, ou seja, há recursos e produtos turísticos que são de uso comum, encontrando-se disponíveis para todos (Rodrigues, 2010).

O fornecimento de bens públicos, de carácter turístico, tem um impacto positivo no progresso económico de um destino turístico, pois permite aos visitantes o acesso a produtos e a serviços, que se fossem disponibilizados apenas por privados, não teriam o seu desenvolvimento fomentado (Rocha, 2006). Em função disso, observa-se um elevado grau de relevância na adoção de parcerias entre o setor público e o privado para o crescimento sustentável desta atividade económica.

Como tal, o setor público providencia as infraestruturas turísticas básicas, nomeadamente, a gestão de resíduos, o abastecimento de água potável, os miradouros, os parques naturais e os recreativos, os portos, as estradas, e, ainda, os aeroportos, essenciais para projetar e desenvolver o turismo em todo o território. Para além disso, o setor público preocupa-se com os serviços essenciais oferecidos, a gestão dos destinos, o *marketing*, a promoção das localidades, a inovação e a formação dos profissionais (Rodrigues, 2010).

Simultaneamente, o setor privado, constituído por empresas e organizações privadas, responsabilizam-se por promover aos turistas serviços de alojamento, de transportes, de restauração e similares, de comércio, diversas atrações e animações turísticas, e as experiências que diferenciam os inúmeros destinos e são os responsáveis por transformar os visitantes em *repeaters* (Rodrigues, 2010). Assim sendo, a adoção de parcerias no turismo deve-se realizar, também, com os empresários privados, uma vez que estes fortalecem os projetos turísticos de uma localidade.

Perante a correlação entre o setor público e o privado, um destino turístico adquire vantagens competitivas quando sucede uma partilha do *know-how*, dos recursos, dos riscos e da inovação entre os intervenientes da parceria. À vista disso, esta cooperação irá depender das condições macroeconómicas envolventes, do peso do turismo para a economia local, da capacidade financeira das empresas privadas, e das estratégias governamentais planeadas para o desenvolvimento económico e social de um país, em especial, para o emprego e para o crescimento das exportações (Costa, 2005).

Em termos gerais, a adoção de estratégias colaborativas exige uma harmonia entre o poder público, a iniciativa privada e a população residente de um destino turístico. Unindo os três pilares, verifica-se que o setor público evidenciará a reputação de um local e transmitirá a segurança, a confiança e a viabilidade dos produtos e dos serviços turísticos produzidos, enquanto, o setor privado concentrar-se-á na experiência operacional e no *marketing* internacional. Por último, a comunidade terá uma participação ativa, consciente, deliberada e decisiva na formação e implementação da política pública, por conviver de perto com os problemas, com as necessidades e ambições associadas ao turismo (Nogueira, 1987).

Em Portugal, o setor público conecta-se com o setor privado e não governamental, uma vez que as entidades per si são muito concorrenciais, permitindo que a projeção do turismo seja notória, criando um impacto económico positivo. Assim, os *stakeholders* portugueses consciencializam-se que a adoção de estratégias colaborativas proporciona vantagens competitivas, desde que haja um trabalho a montante que clarifique os empresários relativamente às valências e ao potencial associado às parcerias.

É fundamental o envolvimento das entidades públicas, enquanto agentes dinamizadores da atividade económica, que devem fomentar a cooperação entre as empresas e as associações empresariais do setor, envolvendo igualmente, de modo

alargado, a cooperação aos profissionais da área, bem como as associações representativas dos profissionais. Consequentemente, o modelo turístico bem-sucedido, só se poderá efetivar com o envolvimento alargado da sociedade. Um destino turístico onde os seus habitantes não se identifiquem com o mesmo, ficará com a respetiva durabilidade e qualidade comprometida.

Identificadas as correlações estabelecidas entre o setor público e o setor privado no turismo, atenta-se que o sucesso empresarial depende de um mix entre a cooperação e a competição empresarial, como tal, na próxima secção é abordado o conceito de cooepetição.

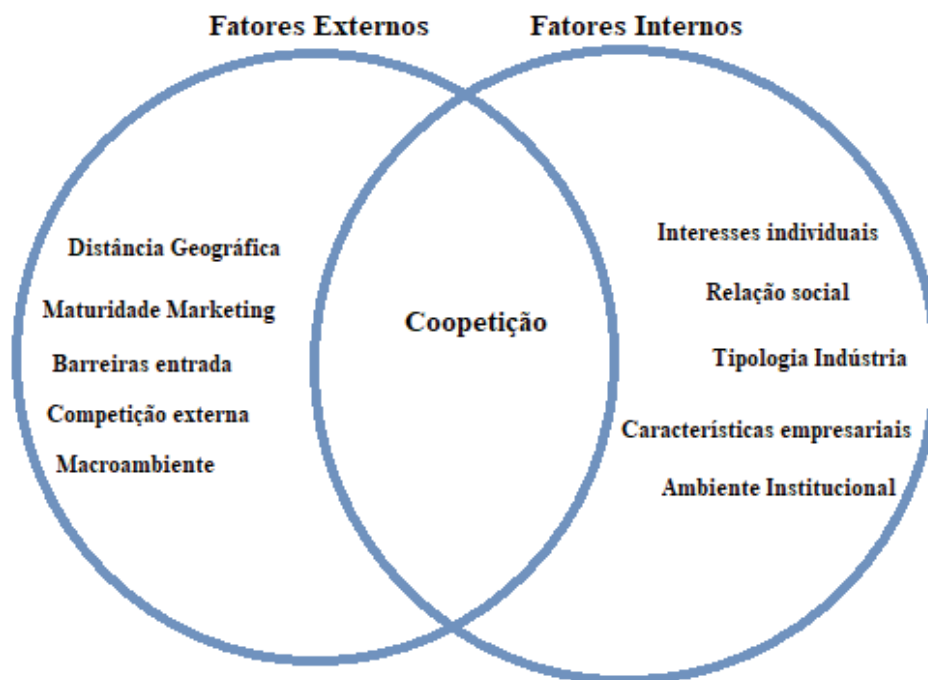
2.6 Coopetição - um mix de cooperação e de competição

Nos dias de hoje, a coopetição é um termo recorrente na atividade empresarial, uma vez que as relações entre os *stakeholders* não se restringem apenas a indivíduos do mesmo setor. Esta visão mais realista, declara que os empresários podem cooperar com os seus concorrentes para adquirirem vantagens competitivas e proporcionarem um valor acrescentado aos produtos e aos serviços comercializados (Damayanti, Scott e Ruhanen, 2017).

A existência de cooperação e de competição simultaneamente não é uma prática recente, contudo, esta tipologia tem aumentado nos últimos anos por influência da globalização e da era digital (Chim-Miki e Batista-Canino, 2017). Este comportamento menos rígido, por um lado, possui vantagens, nomeadamente, reduz os custos, acelera o processo de inovação, concede novas ideias corporativas, aumenta o poder negocial, melhora os métodos de produção, permite a partilha do conhecimento, possibilita o acesso a novos mercados, que normalmente abrangem custos e riscos elevados, e, por outro lado, as desvantagens relacionam-se com alguma tensão desta estratégia de negócio que, pela sua natureza, envolve riscos e pode levar à rutura das parcerias (Anjos, 2018).

Devido às ameaças e às oportunidades encontradas no mercado as empresas devem cooperar com os concorrentes e partilhar as vantagens competitivas, porém, há fatores externos e fatores internos que afetam o comportamento organizacional, tal como se verifica na figura 2.

Figura 2. Fatores externos e internos da coopetição



Fonte: Adaptado de Chim-Miki *et al.*, 2017

A coordenação dos fatores externos e internos é essencial para o sucesso empresarial, pois os parceiros têm de verificar, não só, o ambiente envolvente e os fatores extrínsecos às empresas, mas também, ter em conta as prioridades, os comportamentos, as motivações, a cultura corporativa, e as orientações estratégicas dos intervenientes (Chim-Miki *et al.*, 2017).

A coopetição é incrementada quando o tecido empresarial está organizado por *clusters*. Nesta situação, verifica-se uma concentração de empresas concorrentes que estão conectadas pela cooperação, no sentido de potenciar os fatores semelhantes e os complementares (Dagnino e Padula, 2002).

Desta forma, as estratégias colaborativas organizam-se, maioritariamente, por *clusters* com o intuito dos parceiros alcançarem economias de escala, desenvolverem processos de internacionalização dos mercados, reduzirem as margens de lucro, e aumentarem a produtividade e a eficiência do negócio. De facto, a interdependência empresarial leva a que as empresas adquiram maiores conhecimentos e contactos, influenciando, assim, uma maior quota de mercado, conquistando novas capacidades e competências para a realização de negócios diferenciados e atrair outros nichos de consumidores (Santos e Cerdeira, 2013).

Por esses motivos, é fundamental compreender a estrutura e forma organizacional dos *clusters* e a sua envolvência para o tecido empresarial. Como tal, o capítulo seguinte descreve o conceito de *clusters* e clarifica os impactos introduzidos no desempenho das empresas, no desenvolvimento regional e na competitividade dos países.

3. Cluster: dinamização, desenvolvimento e sustentabilidade

A necessidade de coordenar e de partilhar as funções entre as empresas e os concorrentes, no desenvolvimento tecnológico, na produção e na comercialização, recomenda a que a adoção de estratégias colaborativas seja implementada sob uma perspetiva de *cluster*.

A noção de *cluster* evoluiu ao longo do tempo devido às mudanças tecnológicas, à globalização e às estruturas políticas e sociais que incutem nas regiões a necessidade de se adquirir medidas organizacionais competitivas para o desenvolvimento empresarial.

Os *clusters* traduzem-se num mecanismo de crescimento económico porque representam-no como uma cadeia de produção de valor acrescentado. Por sua vez, o ambiente de confiança que se verifica reduz os custos de transação e os riscos, promove a eficiência e eficácia no processo produtivo, forma economias de escala e desenvolve

vantagens competitivas do aglomerado empresarial (Larentis, Giovanella e Cislagh, 2013).

Os autores Enright (1996), Porter (1998), e Aziz e Norhashim (2008) contribuíram para a evolução da conceptualização do *cluster* indicando que a cooperação e a concorrência são estratégias centrais dos aglomerados empresariais, uma vez que estes partilham as necessidades e as oportunidades do mercado.

A relevância associada ao conceito de *cluster* leva a que diversos investigadores se preocupem a analisar a sua aplicação e o seu desenvolvimento, pois cada vez mais, o setor empresarial é composto por uma concentração de empresas e de instituições, correlacionadas entre si, que ao cooperarem e ao competirem atingem o sucesso empresarial.

Em função disso, é fundamental, nesta secção, analisar e interpretar a envolvimento das políticas e dos mecanismos associados aos princípios básicos do *cluster*, bem como, os benefícios e as suas limitações. Para além disso, articula-se a cooperação e a competição para o sucesso dos *clusters*.

3.1 Definição de *cluster*

Um dos critérios de desempenho empresarial é a capacidade de produzir ou servir, atendendo aos ativos disponíveis e às capacidades inerentes. Os empresários ao estabelecerem relações, diretas e indiretas, com os vários intervenientes, com os clientes e com os concorrentes, ambicionam partilhar as experiências, discutir sobre os assuntos de interesse comum e dinamizar os projetos entre as diversas cadeias de valor. Assim, a prática negocial desenvolve-se de forma eficiente e eficaz, desde que se estabeleça uma conexão entre os aglomerados empresariais.

Em 1996, o autor Enright definiu um *cluster* como um conjunto de empresas e de instituições, concentradas geograficamente em uma ou em várias regiões, onde a partilha

da inovação e da tecnologia intensifica a competitividade e o crescimento económico do tecido empresarial.

Por sua vez, o autor Porter, em 1998, indicou que um *cluster* se traduzia numa estratégia de colaboração onde as empresas estavam contíguas, entre si, e conectadas por fatores semelhantes e complementares, a fim de fornecerem vantagens competitivas.

Atendendo a que os *clusters* são manifestações naturais de especialização e de prosperidade económica, o interesse no seu estudo aumentou significativamente a partir dos anos 90, com os vários livros publicados (Weiss, 1988; Pyke e Sengenberger, 1992; Saxenian, 1994; Van Dijk e Rabellotti, 1997; Steiner, 1998;), com as publicações nacionais e internacionais (OECD, 1996; World Bank, 2000; UNIDO, 2001; Observatory of European SMEs, 2002) e com os artigos científicos que estudam a sua aplicação (Marshall, 2001; Sher e Yang, 2004; Immarino e McCann 2006; Schoales, 2006) (Santos, 2007).

Atualmente, o conceito de *cluster* abrange os vínculos e as interações formais e informais, a partilha da tecnologia, as economias de aglomeração e de capital social, instituídos por uma concentração empresarial, que influenciam as atividades económicas e o desenvolvimento regional (Aziz e Norhashim, 2008).

A definição dos *clusters* baseia-se em três pilares, nomeadamente, a proximidade geográfica, a criação de valor e o ambiente de negócios. O primeiro pilar reflete uma correlação entre empresas concentradas numa região, facilitando a captura de sinergias, a criação de economias de escala, o aumento da produtividade e a partilha de *know-how*. O segundo pilar indica que a envolvência de vários setores de atividade, na produção dos produtos e dos serviços, agrega um valor superior ao consumo. Por último, o terceiro pilar revela a confiança nas relações empresariais originadas da cooperação e da coordenação das atividades negociais (Ketels e Memedovic, 2008).

Para que um *cluster* possua um elevado desempenho, seja dinâmico e inovador, a cooperação, mais adequada, será a vertical, na medida em que envolve as empresas de setores diferenciados, contudo, é através da concorrência que advém o desenvolvimento e a sobrevivência dos *clusters*, porque eleva a produtividade e estimula os negócios (Schnurbus, 2017).

Organizar o tecido empresarial, por *clusters*, fornece alguns benefícios no lado da oferta e da procura dos aglomerados. O autor Krugman, em 1991, salienta que estes são atrativos porque aumentam o poder negocial, possuem mão-de-obra especializada, alcançam conhecimentos e *know-how* diferenciados, partilham os riscos e os custos de transação, intensificam as vantagens competitivas, potenciam a eficácia coletiva, incrementam a inovação, reforçam a imagem e a notoriedade empresarial, facilitam o diálogo, aperfeiçoam a produtividade, e auxiliam no acesso a recursos e a informações relevantes.

Em Portugal, alguns modelos de crescimento económico tradicionais foram substituídos por *clusters* para alcançarem vantagens comparativas e uma dimensão significativa da quota de mercado, em especial, nos setores de atividade relacionados com a agroindústria, as madeiras e os moldes, o papel e a cortiça, a indústria têxtil e o couro, a floresta e o *habitat*, a indústria do calçado, a biotecnologia, a indústria farmacêutica, o processamento de alimentos e de bebidas, o ramo automóvel, as indústrias criativas, e na comunicação e informação. Porém, não há consenso na forma como se define um *cluster* nem uma metodologia única para a sua formulação (Canto, 2018).

A aposta no reforço da *clusterização* aumenta o crescimento económico de uma localidade, melhora a qualidade de vida dos residentes e moderniza a metodologia processual das atividades tradicionais, por isso, deve ser coordenada, enquanto instrumento de análise, na política de crescimento e de cooperação.

Em resultado da exposição aqui realizada, ou seja, definido o conceito de *cluster*, segue-se o enquadramento do papel das políticas públicas, porque quando um *cluster* é bem-sucedido as políticas económicas são sólidas. Esta realidade é ambicionada pelo setor público pois pretende melhorar a competitividade, através da aplicação de uma estratégia consistente.

3.2 Papel das políticas públicas no *cluster*

A abordagem dos *clusters* encontra-se em consonância com as políticas públicas, uma vez que o objetivo central passa por articular os *stakeholders* a fim de desenvolver, de forma sustentada, a economia regional e melhorar a qualidade dos bens e dos serviços oferecidos às populações.

Em 2007, o autor Porter referiu que os governos têm um papel relevante na criação de *clusters* e na manutenção da competitividade entre as empresas e as regiões, alinhando, assim, as políticas públicas às necessidades empresariais. Desta forma, verifica-se um aumento na eficiência, no investimento do setor privado, na inovação e na conceção de novos negócios e produtos.

Os governos são capazes de interligar diferentes *stakeholders*, nomeadamente, as universidades e os centros de investigação; os organismos públicos e os autárquicos; as organizações e as associações locais; as entidades relacionadas com a cultura, o património e a gestão da natureza; e as empresas privadas, com o intuito de elaborar e de implementar políticas efetivas que beneficiem o crescimento, melhorem os níveis de colaboração e reduzam os custos de transação (Ketels e Protsiv, 2016).

A dinâmica e a eficiência dos *clusters* são influenciadas pelos planos estratégicos e pelas políticas governamentais, tendo a competitividade um papel ativo no apoio às empresas constituintes do *cluster*, por isso, o governo tenta estabelecer mecanismos competitivos que evoluam positivamente a economia local. Como tal, tenciona gerar um

ambiente macroeconómico, político e jurídico estável; melhorar a qualidade e a eficiência dos bens públicos; definir algumas regras e os incentivos à concorrência; e facilitar o desenvolvimento e a atualização dos *clusters* (Porter, 2001).

Na atualidade, a economia está exposta à competição internacional, por isso, os governos precisam de uma estratégia sólida para prosperar o desempenho dos *clusters*. Nesse sentido, os governos devem estar atentos às concentrações empresariais que demonstrem uma vontade acrescida de cooperar e de colaborar no tecido empresarial, para solucionarem as necessidades que surjam no mercado, de forma facilitadora e participativa, evitando, assim, o papel de líder (Ketels *et al.*, 2008).

No entanto, o comportamento das políticas públicas pode-se modificar à medida que o ciclo de vida dos *clusters* evolui. Numa fase inicial, os governos preocupam-se, essencialmente, em melhorar e desenvolver as infraestruturas, alocar os recursos públicos adequadamente aos grupos empresariais, distribuir equitativamente a riqueza, enquanto, numa fase madura, pretendem remover as barreiras negociais, incentivar a inovação e criar mecanismos de aumento na produtividade (Schnurbus, 2017).

Apesar de existirem algumas referências, na literatura, sobre a atuação do poder público no desenvolvimento do *cluster*, não há linhas orientadoras explícitas que expressem o papel que o governo teria de tomar para desenvolver, sustentadamente, o crescimento dos *clusters* e a viabilidade do seu desempenho para a economia local.

Determinadas as implicações associadas ao conceito de *cluster* na qualidade de fator catalisador das políticas públicas ao desenvolvimento regional e à inovação, segue-se o desenvolvimento temporal do ciclo de vida de um *cluster*, ou seja, a origem, o crescimento, a maturidade e o declínio.

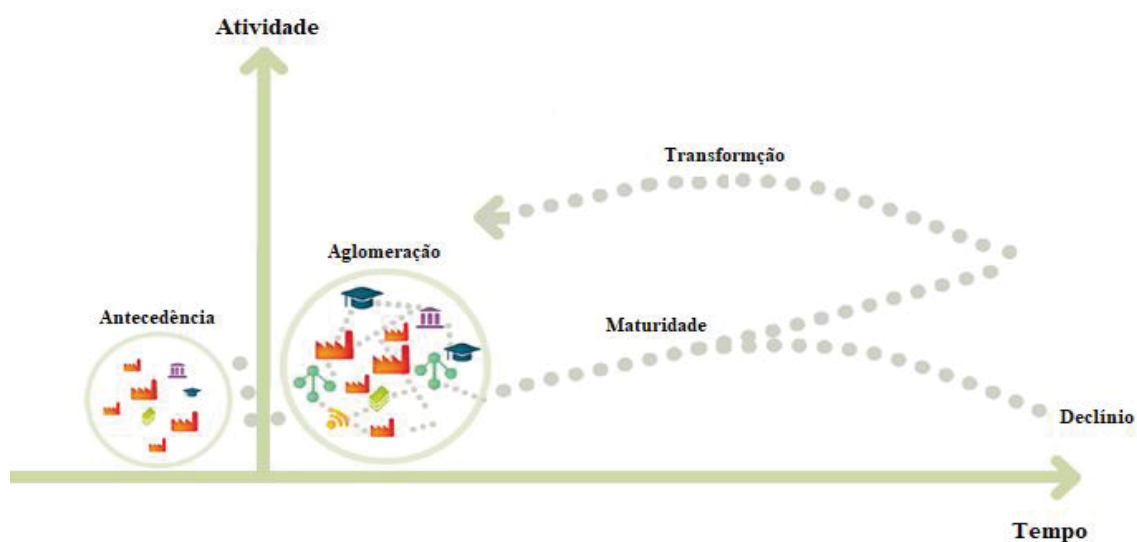
3.3 Desenvolvimento e ciclo de vida dos *clusters*

A abordagem do desenvolvimento de um *cluster* depende da intensidade da competitividade, das condições do ambiente envolvente ao negócio, da eficácia do estilo empresarial e das interações que se estabelecem entre os participantes de um *cluster* (Ferreira, 2015).

Apesar de existirem inúmeros estudos que definem, explicam e enquadram o conceito do *cluster*, a análise do seu desenvolvimento, sob uma perspectiva evolutiva e dinâmica, apareceu mais tarde.

Em vista disso, há diferentes etapas de desenvolvimento que estão relacionadas com o ciclo de vida dos *clusters*, ou seja, fase do nascimento, fase de crescimento e de consolidação das parcerias, e finda com o *cluster* estruturado, que corresponde ao nível máximo de eficiência e de estabilidade empresarial, como será explicado na figura 3.

Figura 3. Ciclo de vida de um *cluster*



Fonte: Adaptado de Canto, 2018

A primeira fase, denominada de antecedência, é caracterizada pela ausência de cooperação empresarial, uma vez que as empresas estão localizadas fora do *cluster* e não

estabelecem qualquer contacto, no entanto, produzem produtos e serviços homogéneos (Canto, 2018).

Quando as empresas realocam as atividades, criando condições favoráveis e com perspectivas de lucro, há um incentivo para a criação de parcerias, ou seja, inicia-se a segunda fase do ciclo de vida de um *cluster* intitulada de aglomeração. A cooperação e a colaboração empresarial desenvolvem-se devido à presença de um catalisador que gera oportunidades de desenvolvimento, e às condições sociais e económicas que beneficiam os negócios (Schnurbus, 2017).

Assim, apura-se um aumento na empregabilidade, devido à criação de novos negócios e de *start-ups*, e uma diferenciação e especialização do mercado. Com a conceção de produtos e serviços diversificados, os *clusters* amplificam o seu posicionamento na concorrência internacional, alcançando uma maior quota de mercado (Ostapenko, 2017).

Com o passar do tempo, as ligações são fortificadas e o crescimento do *cluster* evolui a um ritmo mais lento. Por vezes, os *clusters* podem permanecer estáticos, contudo, a terceira fase do seu ciclo de vida é caracterizada pela formação de economias de escala. A fase da maturidade traduz o desenvolvimento máximo que um *cluster* consegue atingir, tendo em conta os recursos disponibilizados e a tecnologia aplicada (Cunha, 2002).

Se ocorrer uma desaceleração contínua e acentuada do crescimento e do desempenho do *cluster* verifica-se a fase de declínio e possível dissolução, que pode ser exógena, se resultar de mudanças no ambiente negocial envolvente, de guerras e de catástrofes naturais, ou endógena, se decorrer de alterações internas do próprio negócio, do envolvimento contraproducente do governo, da diminuição da produtividade e da imposição de barreiras à concorrência (Schnurbus, 2017).

Todavia, um *cluster* pode renovar os sinais de um crescimento, isto é, retomar o seu desenvolvimento ou retornar ao tamanho original. A fase de transformação é incrementada quando aparece, não só, uma inovação tecnológica no *cluster*, mas também, quando surge novas estratégias negociais e organizacionais ou quando os parceiros trabalham em conjunto, intensivamente, a fim de atraírem novos empresários (Cunha, 2002).

Considerando o modelo de crescimento de *clusters*, mencionado anteriormente, é possível inferir que num ambiente de instabilidade político-financeira, de alterações legislativas e de transformações tecnológicas, as políticas associadas ao ciclo de vida dos *clusters* irão adaptar-se com o intuito de encararem os desafios negociais e contrariarem a fase de declínio dos mesmos.

A teoria do ciclo de vida dos *clusters* não é única e limitada, por isso, adquire algumas críticas construtivas e propostas de reformulação. É essencial relembrar que a colaboração alavanca os negócios, proporciona um menor custo de transação, melhora o acesso às informações e contribui para a transparência empresarial. Assim sendo, na secção seguinte, enumera-se alguns benefícios associados à organização do tecido empresarial por *clusters*.

3.4 Vantagens competitivas dos *clusters*

A colaboração existente entre as empresas que estabelecem parcerias leva a que os *clusters* constituídos promovam sinergias positivas entre os vários empresários, os fornecedores, os consumidores e todos os intervenientes. Por conseguinte, a organização empresarial, por *clusters*, despoleta um ambiente propício e uma maior motivação à atração de novos parceiros devido aos inúmeros benefícios associados.

Inicialmente, o autor Porter, em 1998, verificou que os *clusters* desenvolvidos expandiam a produtividade, geravam novas marcas, inovavam as atividades, e concebiam novos produtos homogêneos no sentido de criar valor acrescentado aos consumidores.

Com o passar dos tempos, o interesse em analisar os contributos de uma organização por *clusters* foi suscitado por outros autores, uma vez que as parcerias possibilitavam um crescimento mais forte e uma inovação mais rápida, comparativamente à atuação isolada.

As empresas pertencentes aos *clusters* demonstraram ser mais inovadoras do que aquelas que se encontravam fora dos *clusters*, porque detinham um melhor acesso ao conhecimento e à informação. Como tal, esta vantagem traduz-se na redução do nível de incerteza e de risco na atividade empresarial e no reforço da marca devido à partilha das competências técnicas, financeiras e humanas (Nordin, 2003).

Outro dos efeitos positivos dos *clusters* é a aquisição de produtos e de serviços a menores custos de transação e com uma maior transparência, o que leva à tomada de decisões mais rápidas, com melhor serviço ao cliente, e uma utilização mais eficiente dos recursos. A presença de uma gama completa de conhecimentos especializados, de maquinaria e de tecnologia promove a eficiência e potencia as sinergias para a produção, para a comercialização e para a distribuição dos produtos e dos serviços, causando uma competição favorável (Porter, 2001).

Para além disso, os *clusters* auxiliam na concessão e na consolidação do capital regional porque, as empresas ao trabalharem em conjunto, desenvolvem infraestruturas de suporte ao progresso económico, tendo em conta, não só, a proteção dos interesses mútuos dos residentes, mas também, os princípios sustentáveis e competitivos (Bangura, 2009).

Várias vantagens dos *clusters* também dependem da formação das economias de escala e das economias de especialização que levam ao aumento da eficácia operacional e ao reforço do poder negocial dos aglomerados (Nordin, 2003).

Ao estimular a concorrência e a cooperação empresarial, os *clusters* fortificam a internacionalização das relações económicas, atraindo *stakeholders* e investimentos estrangeiros. Perante a globalização e a crescente especialização, os *clusters* desenvolvem novas estratégias internacionais e fomentam as parcerias com outros empresários transnacionais, simplificando a comunicação, a conexão económica e a melhoria do nível de vida dos residentes (Axham, 2010).

Atendendo aos fundamentos apresentados, previamente, esclarece-se que a proximidade empresarial e as relações de colaboração e de cooperação, instituídas entre os parceiros, facilitam a comercialização, o aparecimento de novas empresas e a conceção de linhas de negócio comuns. Portanto, a prevalência dos *clusters* reflete-se nas vantagens competitivas que potenciam aos parceiros.

Quando os *clusters* não incluem os mecanismos corretos, os procedimentos de seleção adequados e as ferramentas de suporte necessárias à colaboração e à cooperação, os *clusters* manifestam um impacto negativo na economia. Sendo assim, é essencial referir e analisar, na seção seguinte, as possíveis desvantagens associadas aos *clusters*.

3.5 Desvantagens de uma organização em *cluster*

Na literatura existente, verifica-se pouco consenso sobre a dinâmica subjacente ao crescimento dos *clusters* e aos benefícios que proporcionam a uma região, visto que a recente globalização aumenta, somente, os benefícios dos *clusters* robustos e prejudica as localidades que não conseguem desenvolver parcerias estruturadas.

As principais desvantagens dos *clusters*, nos mercados de fatores, devem-se à escassez de trabalhadores especializados, à falta de exigências dos consumidores e ao

funcionamento ineficiente e desadequado do mercado de capitais (Ostapenko, 2017). Portanto, a cooperação e a colaboração, instituídas entre os parceiros, não são suficientes para os negócios se diferenciarem.

Quando os *stakeholders* atuam em interesse próprio, e não por um bem comum da parceria, verifica-se que há uma falta de organização e de liderança que coloca em causa a confiança e a cooperação existente entre os *clusters* (Laing e Lewis, 2017). Deste modo, surge alguma desconfiança na qualidade dos produtos e dos serviços produzidos e uma dificuldade na sua comercialização e distribuição.

A forte competitividade regional incentiva a que os *clusters* dissipem alguns recursos públicos, visto que estes têm pouca probabilidade de sucesso, e as comunicações existentes intra e inter *clusters* não são capazes de atrair novos parceiros devido ao fraco *marketing* desenvolvido e ao posicionamento estratégico inferior (Ketels, Peck, Harper, Lindqvist, Lubicka e Nauwelaers, 2013).

A falta de previsibilidade, a dificuldade em definir os limites dos *clusters*, a ausência de incentivos nos apoios às infraestruturas e aos serviços, e a presença de uma fragmentação setorial são aspetos deteriorantes ao crescimento da atividade económica impostos, por vezes, pelos *clusters* (Frazão, 2016).

Outra desvantagem identificada ocorre quando se financiam, insustentavelmente, os *clusters* fracos ou os emergentes originando desperdício e ganhos da concorrência (Ketels *et al.*, 2013).

Apresentadas as possíveis dificuldades vinculadas à formação dos *clusters*, atenta-se que o comportamento empresarial manifesta o reflexo dos padrões de cooperação e de competição, por isso, na seção subsequente, aborda-se a recetividade e a transparência do sucesso dos *clusters* que promovem, além da cooperação, uma intensa concorrência.

3.6 Sucesso de um *cluster*: cooperação e competição

Nos *clusters* a cooperação coexiste com a competição, possibilitando às empresas o alcance de vantagens e desempenhos competitivos sustentáveis. No entanto, as forças de cooperação estão associadas a benefícios e a interesses comuns, ao passo que, as forças de competição exprimem um comportamento solitário e com interesses próprios, sendo importante que os aglomerados empresariais mantenham um equilíbrio entre os processos de competição e de cooperação.

A cooperação no *cluster* permite que os intervenientes adquiram uma redução nos custos de transação, uma partilha de conhecimentos, uma diferenciação nos produtos e nos serviços oferecidos, uma contratação de parceiros especialistas ao nível estratégico e operacional, e um acesso a novos mercados (Axham, 2010), porém, a competição leva à diminuição dos custos nos processos de desenvolvimento, à partilha dos riscos, à melhoria da capacidade de inovação e de criatividade, ao aumento da produtividade, e ao fomento de novos negócios e produtos que fortalecerão os *clusters* (Iordache *et al.*, 2010).

Da literatura existente, verifica-se que os *clusters* são mais competitivos quando os negócios competem e cooperam, simultaneamente (Novelli, Schmitz e Spencer, 2006). No entanto, se a cooperação não for satisfatória a parceria pode ser desfeita e as empresas passam a atuar no mercado isoladamente, ao mesmo tempo que, uma cooperação excessiva pode proporcionar demasiados benefícios a uns parceiros e uma acentuada perda para outros (Paludo, 2008).

Em Portugal, a elevada concorrência, em alguns setores de atividade, induz que a cooperação empresarial seja pouco habitual e, por vezes, complexa, sobressaindo a competição no qual o uso de métodos mais sofisticados, de tecnologias mais avançadas, e a criação de produtos e serviços diferenciados fazem com que estas empresas atuem sozinhas no mercado.

A atuação conjunta destes dois fatores revela eficiência e uma especialização dos negócios, incentivando o êxito dos *clusters*. Assim, o suporte para o sucesso abrange a cooperação empresarial, mas, é através da concorrência que os *clusters* sobrevivem, porque sem competição as empresas estão predestinadas a fracassar (Cunha *et al.*, 2005).

Inúmeros estudos descrevem, detalhadamente, os fatores que poderão influenciar o desenvolvimento e o sucesso dos *clusters*, com o intuito de os caracterizar em aspetos estruturais, estratégicos e de mercado, inovadores e tecnológicos, sociais e relacionais (Rosenfeld (1997), Porter (1998), Larentis *et al.*, 2013). Consequentemente, o sucesso dos *clusters* não depende, unicamente, de elementos económicos, de dimensões sociais e de relacionamentos, tais como a confiança, a cooperação e a partilha de valores.

Em 1998, o autor Porter descreve as quatro condições para um *cluster* ser bem-sucedido: existência de união entre todos os intervenientes do *cluster* (1); a realidade económica ser associada aos limites geográficos (2); a concorrência estimular a inovação, a criatividade e a diferenciação (3); e a confiança e a liderança serem elementos essenciais à formação de um negócio (4).

A cooperação e a competição desempenham, portanto, um papel essencial para o sucesso dos *clusters*. Tendo em conta os argumentos referidos, é fundamental ponderar sobre a possibilidade de um *cluster* ser categorizado como uma *network*. Portanto, o capítulo seguinte diferencia estes dois conceitos, demonstrando que, muitas vezes, são abordados de forma similar.

4. *Clusters vs Networks*

Planear, estruturar e organizar o mercado em vários aglomerados de empresas e instituições, conectadas entre si, traduz-se numa atitude vital para o desenvolvimento regional, pois aumenta os recursos, o conhecimento, a tecnologia, a produtividade, o desempenho empresarial e a capacidade inovadora dos parceiros.

Ao comparar as teorias de *cluster* e de *network* verifica-se que estes dois conceitos são, maioritariamente, aplicados de forma semelhante uma vez que fazem referência a um conjunto de empresas que cooperam entre si para o sucesso do negócio. No entanto, a multiplicidade de significados atribuídos ao termo *network* leva a que se note algumas diferenças entre ambos.

O interesse pelo estudo das *networks* evidenciou-se a partir dos anos 90, devido à globalização e às crescentes relações comerciais que proporcionavam vínculos entre os parceiros. Por esses motivos, os investigadores tentaram compreender e diferenciar as características das *networks* face às outras metodologias organizacionais (Baggio, Scott e Cooper, 2010).

Os autores Rosenfeld (1995), Castells (2005), Maskell e Lorenzen (2004), e Larentis *et al.*, 2013 descreveram o conceito de *network* e acompanharam a sua evolução a nível temporal, afirmando que a rede de relacionamentos formada entre as empresas possibilitava a partilha de *know-how*, aumentava a notoriedade do aglomerado e detetava oportunidades de negócio.

De acordo com a exposição na literatura sobre as disparidades entre os *clusters* e as *networks*, procura-se conjugar, neste capítulo, os dois conceitos com o intuito de compreender que um *cluster* é um tipo de *network*, porém, as diferenças estabelecidas entre eles centram-se na concentração de aspetos setoriais e/ou geográficos.

4.1 Definição de *networks*

A acessibilidade às inovações tecnológicas e a rapidez na resolução de problemas são fatores marcantes dos aglomerados empresariais, visto que a diversidade de parceiros, a abertura a novos membros, a comunicação estabelecida e as ligações com o ambiente envolvente, desenvolvem a confiança e alavancam os negócios.

A existência de *networks* coesas, em ambientes incertos, viabiliza um papel fulcral no apoio ao progresso económico, na atração de investimentos externos, no aumento da produtividade e fornece um contexto ideal para a evolução do negócio de forma eficiente e eficaz (Larentis *et al.*, 2013).

No ano de 1995, o autor Rosenfeld afirmou que as *networks* derivavam de um aglomerado de empresas e de instituições cujo propósito comum era conceber ganhos mútuos às parcerias. Estas desenvolvem-se a partir dos *clusters*, quando ocorre inúmeras transações de negócio, por um longo período de tempo, desenvolvendo a confiança entre os parceiros.

Uns anos mais tarde, o autor Castells (2005) aperfeiçoou o conceito de *networks* informando que estas são estruturas organizacionais abertas, compostas por um conjunto de nós, capazes de garantir os relacionamentos e partilhar o conhecimento.

Daqui se infere que as *networks* estão associadas a um método organizacional onde o relacionamento empresarial tem de perdurar no tempo. Assim, gera-se um ambiente de confiança entre os parceiros e a coordenação do negócio é concretizada com a adoção de estratégias colaborativas comuns.

As *networks* podem assumir diversas tipologias, ou seja, podem advir de relações informais ou formais, desde que as empresas estejam conectadas por meio de uma parceria onde a colaboração e a cooperação são atitudes comportamentais essenciais ao seu progresso (Maskell *et al.*, 2004).

Através das *networks* é possível trocar ou reunir os recursos e desenvolver novas ideias ou competências, permitindo aos parceiros destacarem-se dos restantes e atraírem novos membros uma vez que a partilha do *know-how* as coloca na dianteira da inovação (Larentis *et al.*, 2013).

A presença de *networks* incentiva as empresas a cooperar e a colaborar porque a sua adoção facilita o apoio financeiro regional, proporciona *updates* de informações, troca de *insights* e novas perspectivas, origina ideias criativas, reduz os custos, fortalece as relações, progride o conhecimento técnico e introduz oportunidades de mercado. Para além disso, a redistribuição da riqueza torna-se mais equitativa e a responsabilidade e o dever social de uma comunidade fortalecem-se e sobressaem (Novelli *et al.*, 2006).

Ocasionalmente a noção de *cluster* confunde-se com a de *network* devido à inexistência de uma concordância relativamente ao seu significado. Por esse motivo, na última seção, enumera-se os principais aspetos que diferenciam ambos os conceitos com o intuito de auxiliar o conhecimento geral deste tema.

4.2 Diferenças entre os conceitos: *Clusters* e *Networks*

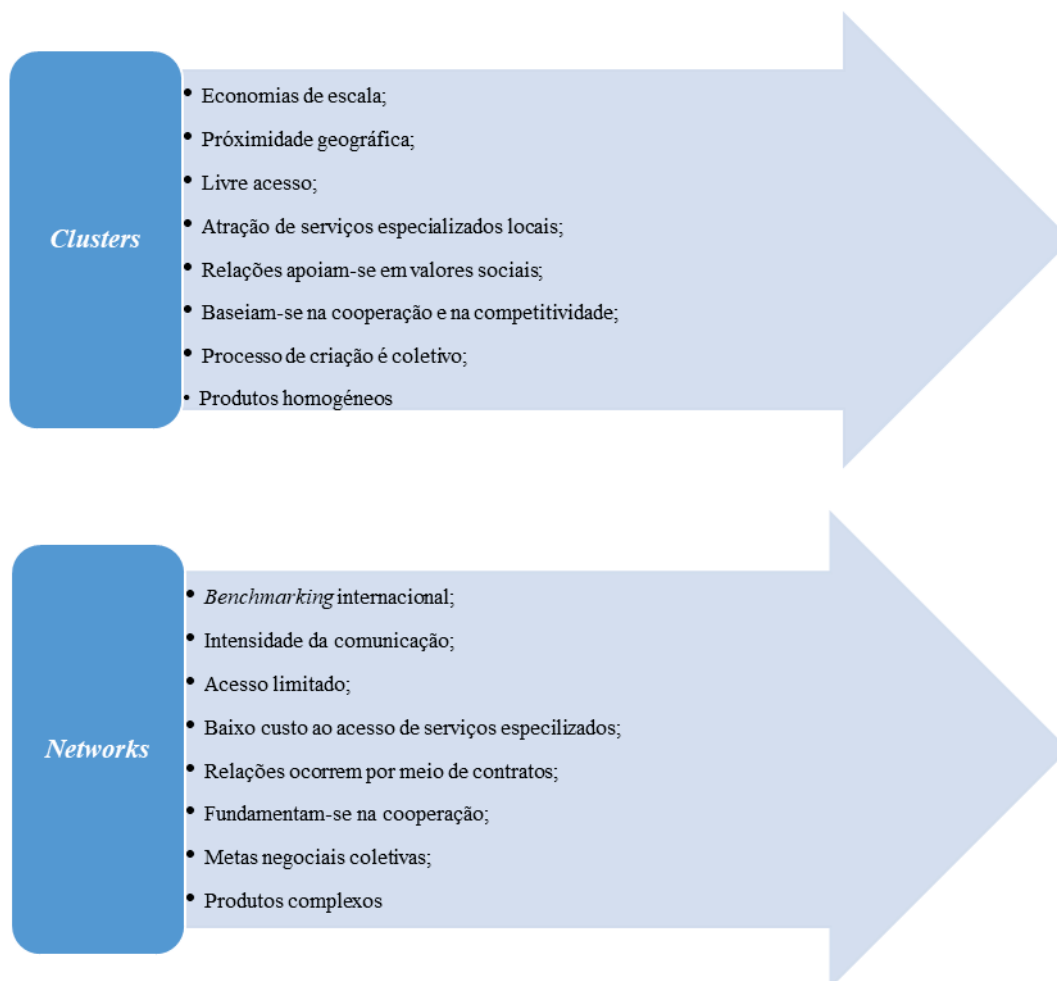
Cada vez mais as empresas e as instituições devem investir em parcerias porque a cooperação e a colaboração que os parceiros desenvolvem promovem oportunidades de negócio inovadores e fomentam a diversidade dos produtos e dos serviços. Todavia, é importante referenciar que a força das *networks* depende, maioritariamente, da intensidade na comunicação da parceria e não da proximidade geográfica entre os intervenientes, como se verifica nos *clusters* (Maskell *et al.*, 2004).

Comparando a teoria das *networks* com a dos *clusters* afere-se que as primeiras consentem aos parceiros partilharem os recursos de forma duradoura e, ao mesmo tempo fortalecerem as ideias e as competências. Não obstante, alguns investigadores indicam que estes dois conceitos estão correlacionados na medida em que os *clusters* podem ser explicados pelas *networks* (Canto, 2018).

Ao sobrepor os significados depreende-se que a noção de *cluster* é mais ampla, mais flexível e configura-se de forma mais aberta devido à cooperação. De acordo com a

figura 4 observa-se, de um modo geral, os principais aspetos que distinguem estes dois conceitos.

Figura 4. *Clusters vs Networks*



Fonte: Adaptado de Rosenfeld, 1997

Das diferenças enumeradas, acresce-se que ambas as estruturas organizacionais apresentam limitações, tais como a existência de barreiras socioculturais e a dificuldade na seleção dos parceiros, principalmente nas *networks*, e o excesso de competição e a suscetibilidade às leis e aos incentivos locais, no caso dos *clusters* (MacLennan, Massaini, Semensato e Oliva, 2020).

Apresentadas as distinções entre os dois conceitos, é fundamental enquadrar e analisar, no último capítulo, a adoção de *clusters* no setor do turismo, uma vez que estes

são responsáveis, não só, por promover um destino turístico, mas também, oferecer experiências únicas aos consumidores e gerar produtos e serviços turísticos diferenciados.

5. *Cluster do turismo*

O conceito de *cluster* do turismo surgiu, nos últimos anos, devido ao progresso económico, à evolução sociocultural, ao ambiente competitivo e à melhoria da qualidade de vida dos residentes. Assim, organizar o tecido empresarial por *clusters* é aplicável a este setor de atividade, porque o turismo abrange uma interdependência natural entre os vários *stakeholders* com o objetivo de conceber, não só, produtos e serviços turísticos diferenciados, como também, um valor acrescentado às experiências desenvolvidas.

Estudos recentes abordaram, com maior profundidade, a presença de *clusters* no setor do turismo, como tal, os autores Beni (2003), Capone (2004), e Martins, Fiates e Pinto (2016) acompanharam a sua evolução enfatizando, em todo o horizonte temporal, a ideia de que a cooperação, entre os parceiros, é um fator decisivo para a formação de produtos turísticos com sucesso. Porém, salienta-se que não há muitos estudos que apliquem esta metodologia ao turismo e testem a sua aplicabilidade (Nordin, 2003), sobretudo em relação a Portugal Continental e às Regiões Autónomas, dificultando, assim, a mensuração e a comparação dos efeitos produzidos.

Tendo em conta a crescente importância do turismo é essencial, neste capítulo, compreender o significado dos *clusters* turísticos e dos seus fatores determinantes, principalmente, os atores chave que os constituem, sendo muitos deles interdependentes, e os impactos positivos e negativos da sua aplicabilidade. Como o turismo fomenta o desenvolvimento regional é, igualmente, pertinente analisar a competitividade dos *clusters* porque estes envolvem uma elevada complexidade.

5.1 Definição de *cluster* turístico

A metodologia de *cluster* é considerada adequada para analisar a estrutura produtiva da atividade turística de uma região, porque a maioria dos destinos turísticos articulam a cooperação entre os *stakeholders* para produzirem um produto ou serviço turístico diferenciado.

Em 2003, o autor Beni indicou que os *clusters* de turismo representavam um aglomerado de atratividades, de uma determinada área geográfica, eficientes e com uma elevada qualidade nos produtos e serviços oferecidos aos consumidores. Para além disso, os parceiros constituintes dos *clusters* organizavam, em conjunto, a cadeia de produção para proporcionarem benefícios estratégicos aos destinos turísticos.

Um ano mais tarde, em 2004, o autor Capone aperfeiçoou o conceito, afirmando que os *clusters* turísticos eram compostos por um conjunto de empresas e instituições correlacionadas, entre si, pelas atividades turísticas de uma região.

Uma outra especificidade dos *clusters* de turismo está relacionada com o fato do produto oferecido exigir que o consumidor se desloque a uma região específica para o adquirir, por isso, os autores Cunha *et al.*, 2005 mencionam a estratégia de desenvolvimento local como um dos elementos fundamentais para o *cluster* turístico.

Graças à crescente importância deste conceito, no setor do turismo, os governos devem estruturar programas de apoio ao seu desenvolvimento sustentável, levando a que os *clusters* sejam mais atrativos e, conseqüentemente, a integração de mais parceiros possibilite a promoção e o destaque dos destinos turísticos.

De um modo geral, o *cluster* de turismo constitui um conjunto permanente de ações dinâmicas, onde o empreendedorismo dos investimentos económicos torna-se fulcral para a aquisição de ganhos coletivos. Nesta situação, a comunicação estabelecida entre as empresas e as instituições correlacionadas, entre si, pelo produto turístico tem de

ser eficiente para que a consolidação de seu desenvolvimento seja sustentável (Martins *et al.*, 2016).

A formação, o aconselhamento, a definição de linhas estratégicas para o bom funcionamento e os padrões de qualidade são desenvolvidos, mais intensamente, quando há uma aglomeração de empresas e instituições que se direcionam para a promoção dos destinos turísticos.

Deste modo, o papel associado ao *cluster* de turismo evidencia a melhoria dos serviços, pois visa a estruturação de uma plataforma que agrega os conhecimentos e as competências, com a mobilização setorial e intersectorial. Para além disso, contribui para a implementação de estratégias comuns e para linhas orientadoras, proporcionando um melhor alinhamento entre o financiamento e a estratégia definida.

Neste sentido, um *cluster* de turismo amplia a promoção e a divulgação da imagem de uma região como um todo e torna-a mais atrativa, elevando o conhecimento da mesma a nível mundial. Como tal, esta estrutura organizacional afeta positivamente a economia dos residentes, atrai um maior número de visitantes e serve de motor de alavancagem económica.

De acordo com os benefícios alusivos aos *clusters*, inúmeras regiões, inclusive Portugal, têm formulado planos, eficientes e eficazes, para a aglomeração de estratégias colaborativas, no setor do turismo, resultantes da união de esforços entre os parceiros com interesses comuns (Canto, 2018).

Apesar de Portugal ser um destino turístico referenciado devido ao clima ameno, à diversidade cultural e paisagística, à multiplicidade gastronómica, e aos serviços e produtos turísticos especializados e diferenciados, os estudos realizados sobre os *clusters* não acompanham o ritmo da sua evolução e adaptação no mercado (Santos, 2007). Como tal, a necessidade de averiguar as lacunas existentes e encontrar os apoios necessários que

permitam colmatar a incapacidade de resposta, que se verifica muitas vezes, leva a que a presente investigação contribua de forma original para o tema em análise.

Em virtude da concorrência, no setor do turismo, a presença de *clusters* permite a fidelização dos visitantes devido à confiança transmitida pelos vários parceiros. Sendo assim, na secção seguinte, é essencial mencionar os atores chave que devem constituir um *cluster*, salientando que o trabalho em equipa satisfaz superiormente as necessidades dos turistas.

5.2 Atores chave que integram o *cluster* turístico

Reconhecer e analisar os *clusters* do turismo são condições importantes para uma região estruturar e monitorizar as estratégias e as linhas orientadoras fundamentais para tornar os destinos turísticos competitivos, atraindo mais visitantes e destacando-os a nível global.

Os parceiros que compõem com os *clusters* turísticos têm de ter uma conduta similar para a obtenção de um desempenho sustentável e harmonioso, ou seja, os *stakeholders* ao partilharem os conhecimentos, as tecnologias e os recursos disponíveis têm de considerar os interesses comuns da parceria, evitando que os interesses próprios se sobreponham, acabando por desfazer a união do grupo.

Nesse sentido, um *cluster* na área do turismo deve incluir as atrações turísticas; as empresas que asseguram os produtos e os serviços turísticos, ou seja, os alojamentos, os restaurantes e similares, as empresas de animação turística, as *rent a car*, e as agências de viagens; as infraestruturas de apoio ao progresso regional, sobretudo, as estradas, o saneamento, os transportes, os serviços de saúde, as instituições financeiras, as escolas e as universidades; e as entidades governamentais que promovem e desenvolvem o *cluster*, tais como as organizações nacionais, regionais e locais do turismo, e as entidades relacionadas com o património e com a cultura (Canto, 2018).

O envolvimento de todas as entidades públicas, enquanto agentes dinamizadores da atividade económica, deve alicerçar-se à cooperação entre as empresas privadas do setor, envolvendo igualmente, a cooperação com os profissionais da área, com o intuito de verificar possíveis falhas no turismo. Desta forma, melhoraria, não só, a qualidade do serviço prestado, como também, incentivava a divulgação e a promoção da imagem dos destinos turísticos.

Um modelo turístico bem-sucedido só se poderá efetivar com o envolvimento alargado de toda a sociedade, porque um destino turístico onde os seus habitantes não se identifiquem ficará com a respetiva durabilidade e qualidade comprometida.

Apresentados os vários parceiros-chave indispensáveis para a promoção e para o desenvolvimento do *cluster* turístico, segue-se a enumeração dos impactos positivos e negativos referentes ao planeamento da estrutura empresarial, no setor do turismo, por *clusters*.

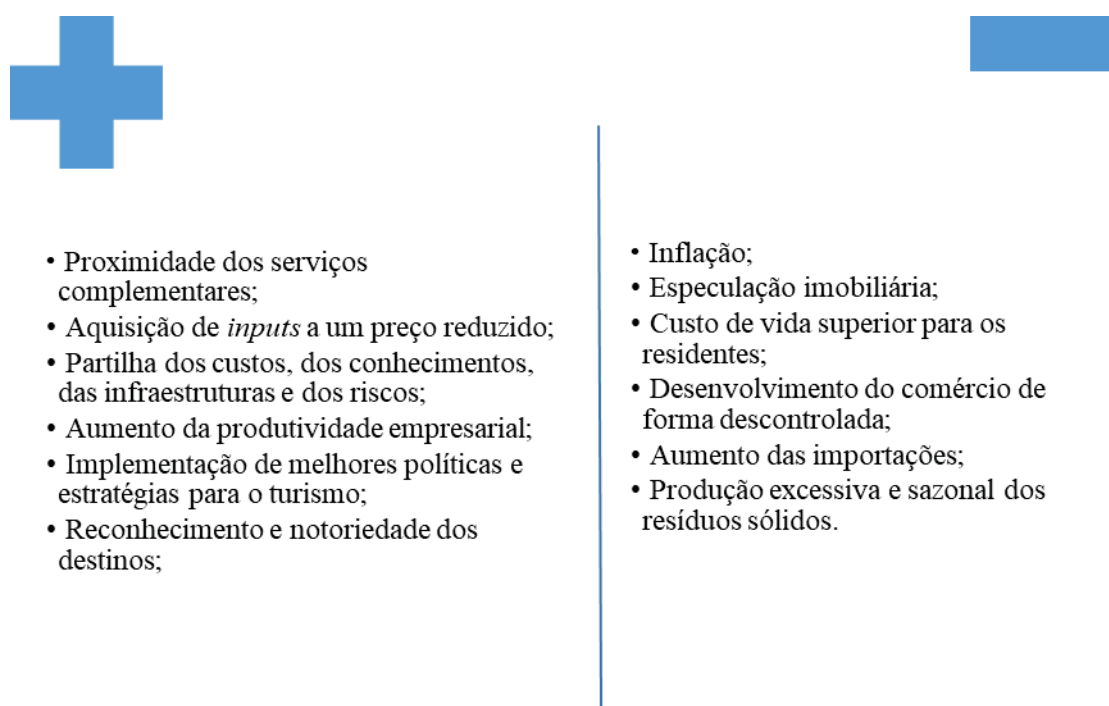
5.3 Vantagens e desvantagens da dinamização de *clusters* na área do turismo

A prosperidade de um *cluster* turístico advém da atuação conjunta de inúmeros fatores, correlacionados entre si, que influenciam positiva ou negativamente as políticas de turismo ao nível local, regional e nacional.

Cada vez mais existem novos parceiros, no entanto, assumem uma falta de experiência ou mesmo de inovação e de tecnologia. Nesse sentido, os parceiros têm de trabalhar em equipa no sentido de proporcionarem algum valor acrescentado aos produtos turísticos que oferecem aos diversos mercados, por isso, o propósito dos *clusters* é incutir a cooperação empresarial, evitando que as empresas exerçam as suas funções de forma isolada, para que seja possível elaborar um produto turístico de sucesso e inovador (Novelli *et al.*, 2006).

De acordo com a figura 5, observa-se um conjunto considerável de impactos positivos e negativos associados ao *clustering* da atividade turística. É importante salientar que as regiões turísticas que usufruem de um planeamento adequado e de uma estruturação equilibrada, por *clusters*, conferem inúmeros benefícios às empresas, aos turistas, aos residentes e à economia local.

Figura 5. Impactos positivos e negativos do *cluster* turístico



Fonte: Adaptado de Canto *et al.*, 2019

Para além disso, um *cluster* turístico permite que uma região ultrapasse possíveis situações de recessão ou crises de mercado, uma vez que a cooperação incutida entre as empresas maximiza as forças competitivas, fortalecendo a economia e transmitindo uma maior segurança no desenvolvimento de novos negócios (Costa, 2005).

Embora os *clusters* direcionem a sua gestão à valorização dos impactos positivos e minimização dos negativos, estes últimos, por vezes, são imperativos.

Depois de analisada a literatura sobre a adoção de estratégias colaborativas para o desenvolvimento do *cluster* de turismo e os conceitos inerentes que possuem relevância

para a presente investigação, evidencia-se que não há muitos estudos que apliquem o conceito de *cluster* ao turismo e testem a sua aplicabilidade no arquipélago dos Açores, por isso, no capítulo seguinte, segue-se o modelo concetual e a formulação de hipóteses que irão contribuir teoricamente com a definição metodológica para a análise de um *cluster* turístico com prespetiva de adoção de estratégias colaborativas.

CAPÍTULO III. Modelo conceptual e hipóteses

Neste capítulo apresenta-se primeiramente o modelo conceptual adotado. Este, mostra de forma esquemática e sintética o relacionamento existente entre a variável dependente e as variáveis explicativas usadas na tese.

No segundo ponto fundamenta-se as hipóteses que caracterizam o tipo de relação presente entre a variável dependente e as variáveis independentes. Estas testam as conjeturas projetadas no modelo conceptual com o intuito de validar ou refutar os respetivos pressupostos.

1. Modelo conceptual

A revisão de literatura, realizada no capítulo anterior, serviu de base para a construção de um modelo conceptual que abrangesse os fatores necessários para avaliar a importância do desenvolvimento de estratégias colaborativas no *cluster* de turismo açoriano.

A cooperação entre os vários *stakeholders*, sob a forma de parcerias ou de redes, constitui uma condição fundamental para o desenvolvimento e para a organização sustentável do turismo, numa determinada região (Amaral, 2014).

Para a implementar é necessário a presença de empresas competitivas, com uma localização geográfica vantajosa, e um conjunto de diretrizes que irão permitir, não só o envolvimento de toda a comunidade, mas também as transações efetuadas entre os agentes públicos e os privados (Canto e Couto, 2018a).

Na adoção de estratégias colaborativas, os atores chaves são constituídos por empresas direcionadas ao alojamento e à restauração; ao aluguer de máquinas e de equipamentos; às atividades recreativas, culturais e desportivas; ao comércio e retalho; à construção; à intermediação financeira; à educação; às atividades de saúde; por empresas

de transportes aéreos, terrestres e marítimos; por agências de viagem e turismo; por operadores turísticos (Santos, 2007). Assim, a colaboração e a cooperação, entre as várias empresas, possibilitam o acesso à informação, aos dados económicos e ao *know-how* das instituições (Axham, 2010).

O modelo conceptual desenhado, na figura 6, procurou determinar a propensão da adoção de estratégias colaborativas no turismo, no arquipélago dos Açores, tendo em conta a intervenção das componentes caracterizadoras das empresas, os tipos de parceiros e de procedimentos implementados, e os efeitos induzidos pela competitividade e pela cooperação empresarial.

Neste modelo surgem três grupos relacionados com as questões fundamentais abordadas na tese. O primeiro grupo, composto pelas hipóteses 1 a 4, exprime as variáveis de caracterização das empresas relativamente à sua localização, ao tipo de atividade turística que estas exercem no arquipélago, à data de início da atividade empresarial e ao respetivo número de trabalhadores que as constituem.

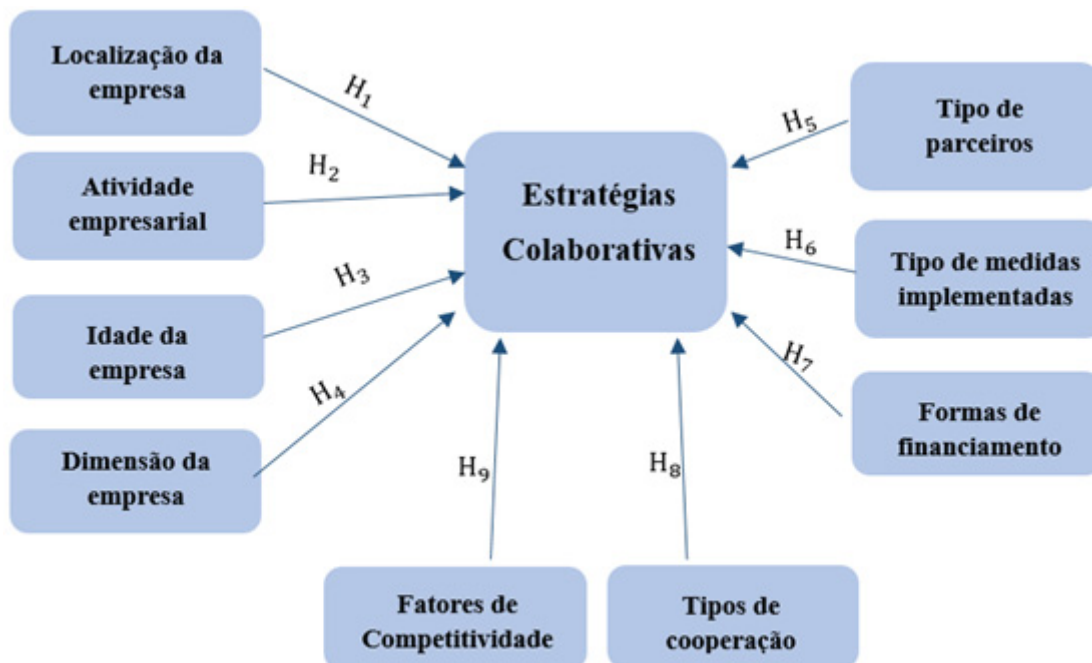
O segundo grupo, constituído pelas hipóteses 5 a 7, destaca os tipos de agentes económicos que deveriam integrar as parcerias, as formas de financiamento mais adequadas para a adoção de estratégias colaborativas e os estilos de gestão mais eficientes a aplicar no tecido empresarial.

No último grupo, formado pelas hipóteses 8 e 9, surgem as variáveis que confrontam, não só, a adoção de estratégias colaborativas com os tipos de cooperação existentes no tecido empresarial açoriano, mas também, com os fatores de competitividade desenvolvidos pelas empresas turísticas locais.

Sustentado pela literatura, afirma-se que a tendência em adotar parcerias, na Região Autónoma dos Açores, é definida por nove dimensões: (i) localização da empresa; (ii) tipo de atividade empresarial; (iii) idade da empresa; (iv) dimensão da empresa; (v)

tipo de parceiros; (vi) tipo de medidas implementadas; (vii) formas de financiamento; (viii) tipos de cooperação; e (ix) fatores de competitividade.

Figura 6. Modelo conceptual adotado



O presente trabalho procura compreender a interação entre os fatores internos e os fatores externos das empresas para a determinação da adoção de estratégias colaborativas, sendo que os fatores internos definem as características associadas às entidades açorianas, enquanto os fatores externos são avaliados ao nível do impacto que proporcionam na organização do *cluster* de turismo.

É importante evidenciar que a atividade turística ao estar devidamente organizada e orientada produz benefícios, não só para as instituições e para os turistas, mas também, para a economia local (Braga, Porto e Tucci, 2006). Portanto, a cooperação nos destinos turísticos tem sido, nos últimos anos, alvo de estudo devido ao reconhecimento atribuído às parcerias, ao nível local e regional, e ao progresso imputado no turismo (Amaral, 2014).

2. Hipóteses a testar

Determinado o modelo conceptual, o passo seguinte consiste na formulação de hipóteses com o propósito de inferir sobre o tema em estudo. A adoção de estratégias colaborativas, no turismo açoriano, poderá depender das características do tecido empresarial medido pelas hipóteses: a localização das empresas, a atividade económica, a idade e a dimensão. Do mesmo modo, a importância atribuída à adoção de parcerias para o desenvolvimento do *cluster* de turismo tenderá a ser influenciada pelo tipo de parceiros-chave, pelas medidas económicas propostas e pela forma de financiamento mais ajustada. Por último, a avaliação do tipo de estratégias colaborativas poderá resultar das hipóteses alusivas ao tipo de cooperação ou aos fatores de competitividade estabelecidos entre cada organização, no arquipélago dos Açores.

Dada a localização e as particularidades intrínsecas das nove ilhas dos Açores observa-se um elevado potencial que estimula o desenvolvimento da cadeia de valor do turismo. Vieira (2019) destacou que o crescimento, deste setor de atividade, advém de uma estratégia colaborativa nacional centrada na inovação, na qualificação e na coesão territorial.

As ilhas da Região Autónoma dos Açores enfrentam os efeitos da insularidade como um problema transversal que, no caso das ilhas mais distanciadas, o feito é mais acentuado levando a que o mercado empresarial seja diminuto. Neste caso, a adoção de estratégias colaborativas permite combater esta desvantagem e, simultaneamente, em alguns casos, aumentar a amplitude do mercado porque há uma partilha de *know-how* e de experiência negocial.

Para além disso, a adoção de parcerias, entre as nove ilhas, emite um efeito positivo nas vantagens comparativas uma vez que cada ilha utilizará de forma eficiente e eficaz os seus recursos, harmonizando a obtenção de rendimentos superiores, face a um

cenário sem cooperação. Nesse âmbito, a utilização de estratégias colaborativas permite que as ilhas se especializem, dado a sua dotação e tipologia dos recursos, ao invés de diversificarem a sua produção e minorizarem a eficiência da utilização dos recursos e dos seus rendimentos.

As ilhas mais isoladas suportam uma maior limitação na dotação de recursos, na dimensão do mercado e no número de oportunidades, por isso, torna-se importante a aposta em estratégias colaborativas de forma a aumentar a eficiência e reduzir os riscos que as mesmas enfrentam.

O autor Doloreux, em 2004, analisou a relevância da proximidade geográfica empresarial nas relações de cooperação de 53 empresas artesanais de pequena e média dimensão. Para tal, pediu aos entrevistados de *Ottawa* que identificassem a localização de cada parceiro que estabelecesse uma relação negocial, como sendo regional, nacional ou internacional.

Para compreender as estruturas dos *clusters*, a autora Shtonova, em 2011, analisou a natureza das relações cooperativas dos empresários turísticos búlgaros. O inquérito desenvolvido foi aplicado a vários municípios da Bulgária com o intuito de se classificar o grau de importância que a cooperação desempenhava nas conexões dos participantes turísticos das diferentes localidades.

Por sua vez, o estudo empírico de Amaral, em 2014, teve como objetivo compreender a importância que os autores da sub-região do Baixo Alentejo atribuíam à adoção de estratégias colaborativas para o desenvolvimento turístico da região. A amostra dos empresários foi selecionada em função do grau da procura turística existente nos vários concelhos.

Com base nestes estudos, a primeira hipótese apura a existência de diferenças significativas nas respostas dos empresários inquiridos relativamente ao grau de

importância atribuído à adoção de parcerias, tendo em conta a região onde a empresa está sediada. Neste contexto, torna-se oportuno observar se o peso associado às estratégias colaborativas será afetado pela localização empresarial, ou seja, pondera-se se serão as ilhas mais ou menos isoladas as mais propensas a colaborar. Como tal, a hipótese definida foi:

H₁: A importância de adotar estratégias colaborativas depende da localização da empresa

O turismo é reconhecido, por vezes, sob uma desvalorização ideológica e uma ligeireza política no que toca ao progresso económico regional. Contudo, Neto (2019), presidente do NERA (Associação Empresarial da Região do Algarve), afirma que o peso do turismo português é essencial para o equilíbrio da economia nacional. Assim, as regiões devem reforçar uma estratégia comum e articulada com todos os setores de atividade.

Nesta perspetiva, espera-se que a adoção de estratégias colaborativas não seja uma ação exclusiva de um setor de atividade, mas sim um complemento transversal aos diversos setores existentes no mercado açoriano, uma vez que as sinergias estabelecidas permitirão uma criação de valor para a região.

As empresas ao optarem por colaborar com outras instituições procuram, na realidade, estabelecer parcerias entre os diversos ramos de atividade a fim de aumentarem a sua área de atuação e oferecerem um produto turístico mais completo e diversificado. Por outras palavras, cada empresa será especializada, mas, no final, todas estarão focadas na oferta de um produto ou serviço turístico capaz de obter um maior rendimento e de gerar uma experiência única aos visitantes.

Qualquer setor de atividade ao adotar estratégias colaborativas adquire possíveis vantagens, tais como, a minimização do risco de mercado, a eficiência na utilização dos

recursos disponíveis, a partilha de conhecimento e o aumento do rendimento. Assim, é do interesse regional que haja uma aposta duradoura na cooperação empresarial através da adoção de parcerias entre as inúmeras empresas de ramos de atividades diferentes.

Em 2007, a autora Santos identificou a presença de parcerias significativas entre as diferentes atividades que compõem o “core” do *cluster* turístico algarvio e tentou ligá-las a outras que podem, no entanto, não pertencer ao mesmo “core”. Neste sentido, investigou a presença de estratégias colaborativas entre a restauração, a hotelaria e os transportes com a agricultura, a pesca, a eletricidade, o gás, a água, o petróleo, os têxteis e vestuário, as comunicações e os produtos alimentares.

Com base no argumento apresentado, a segunda hipótese questiona se existem diferenças significativas, na opinião dos indivíduos abordados, quanto ao grau de importância concedida à adoção de estratégias colaborativas tendo em conta o tipo de atividade empresarial. Por essa razão, o foco passará por analisar se a predisposição em cooperar está associada a algum ramo de atividade específico ou se será transversal às diversas áreas de negócio. A segunda hipótese definida foi:

H₂:A importância de adotar estratégias colaborativas depende da atividade empresarial

O turismo sustenta um peso significativo porque integra uma cadeia de valor transversal, proporcionando um efeito multiplicador na economia. Este setor desencadeia um impacto positivo, nas várias atividades económicas, uma vez que aumenta as exportações, gera mais emprego, desenvolve as infraestruturas e cria novas empresas. Deste modo, o impacto da atividade turística está associado, não só aos benefícios económicos, mas também ao bem-estar coletivo derivado da cooperação empresarial (Ponte *et al.*, 2019).

O ciclo de vida económico de uma instituição está correlacionado com o número de anos de funcionamento das organizações, contudo, esta conexão pode não seguir uma

linearidade perfeita dado que este indicador difere de empresa para empresa e entre os vários setores de atividade. Assume-se que o ciclo de vida é composto pelas fases de constituição, de crescimento, de maturidade e de declínio.

A adoção de estratégias colaborativas possibilita a obtenção de benefícios tais como a eficiência na utilização dos recursos, a minimização dos custos e o alargamento da rede de contactos. Compreende-se que uma empresa, em fase de constituição, apresenta algumas limitações ao nível de recursos disponíveis, de imagem de marca concebida, e, na larga maioria, na sua capacidade negocial. Assim, para colmatar estas barreiras ao desenvolvimento turístico há interesse em aplicar, na base da gestão empresarial, diversas parcerias.

Para além das empresas mais novas, as instituições que estão numa fase final de crescimento ou de início de maturidade podem apostar na adoção de estratégias colaborativas de forma a retardar a sua entrada na fase de declínio. Porém, a propensão à adoção de parcerias, por parte destas empresas, não é tão visível quanto as recém-criadas uma vez que, na fase de maturidade, a maioria das empresas já apresenta lucros, têm uma imagem de marca reconhecida, possuem uma rede de contactos bem definida e apresentam uma relação de confiança sólida com os *stakeholders*.

Apesar das estratégias colaborativas serem positivas para as empresas, numa fase de maturidade, a sua aplicação não seria uma necessidade imperativa e de cariz de sobrevivência como é no caso das empresas mais recentes. Portanto, entende-se que as empresas mais jovens ou recém-criadas estejam mais propensas a cooperar dado que esta atitude poderá ser o caminho mais rápido e eficaz de alavancar o negócio, de ultrapassar alguns obstáculos naturais do ciclo de vida ou até mesmo de permitir a subsistência no mundo empresarial.

As autoras Cefis, Ghita e Sabidussi examinaram, em 2009, as alterações nos acordos de cooperação segundo o comportamento de inovação das empresas holandesas. Para tal, utilizaram os resultados estatísticos, expressos pela idade das instituições, da base de dados do Inquérito Comunitário à Inovação (CIS).

No mesmo ponto de vista, os autores Perkins *et al.*, 2020, pretenderam compreender um pouco mais acerca da colaboração das PME turísticas de *Granite Belt*. Deste modo, inquiriram alguns empresários turísticos locais e classificaram-nos conforme a idade do negócio e o ciclo de vida que a instituição se encontrava.

De acordo com o postulado anteriormente, a terceira hipótese averigua se existem diferenças significativas, nas respostas dos empresários, relativamente ao grau de importância atribuído à adoção de parcerias segundo o tempo de funcionamento das instituições. Importa saber se as empresas recentes estão mais predispostas a colaborar, comparativamente, às empresas mais antigas registadas no tecido empresarial açoriano. Assim, a hipótese definida foi:

H₃: A importância de adotar estratégias colaborativas depende da idade da empresa

O tamanho de uma empresa poderá ser estimado por um conjunto de fatores, nomeadamente, pelo número de trabalhadores, pelo volume do ativo ou pelo volume de negócios. A predisposição de uma empresa colaborar tenderá a ser influenciada pela dimensão, uma vez que as instituições mais pequenas e com maior escassez de recursos tendem a procurar, mais ativamente, as parcerias no sentido de mitigar a insuficiência comercial. Porém, reconhece-se que a maioria das organizações está receptiva à cooperação no tecido empresarial.

As pequenas ou as microempresas possuem uma menor capacidade de oferecer um produto ou serviço turístico diferenciado. Por esta razão, a aplicação de estratégias

colaborativas permite desenvolver um produto diversificado ou uma gama de produtos mais variada sem que, para isso, seja necessário aumentar os recursos da empresa. Para além disso, as pequenas empresas normalmente não detêm uma estrutura financeira, uma imagem, ou um grau de solvabilidade suficiente para enfrentar os riscos inerentes ao investimento em novos produtos ou serviços turísticos, daí que a aposta em parcerias permita a minimização dos riscos, dos custos e da concorrência.

A adesão às parcerias, tanto nas grandes como nas médias e nas pequenas empresas, leva a que os proveitos não sejam apenas financeiros, mas também negociais uma vez que a cooperação retardará o declínio empresarial e aumentará a criatividade e o aperfeiçoamento das técnicas e dos conhecimentos de gestão resultantes da partilha de *know-how*.

A adoção de estratégias colaborativas tem um elevado grau de importância, no caso das médias e das pequenas empresas, devido às necessidades acrescidas, às limitações nos recursos disponíveis e à falta de conhecimento e técnicas que as tornam pouco especializadas. Logo, estas entidades poderão evoluir no mercado onde estão inseridas de forma gradual e ultrapassar, mais facilmente, as barreiras mencionadas se cooperarem entre si.

A investigação de Cefis *et al.*, 2009 passa por averiguar os acordos de cooperação existentes em momentos de alteração no comportamento das empresas holandesas que investem em inovação, mediante as diferentes classes de dimensão empresarial. Portanto, as empresas que formam a CIS foram avaliadas conforme o número de trabalhadores.

Mantendo a mesma lógica, Erkuş-Öztürk e Eraydin, em 2010, reconhecem que os *players* do setor do turismo são diversos, em termos de tipologia e de características, contudo o estudo procura compreender se as motivações que os levam a adotar estratégias colaborativas dependem do número de trabalhadores que compõem as empresas.

De igual forma, os autores Correia *et al.*, 2014, refletiram sobre a cooperação interempresarial das PME do vinho e do turismo no Vale do Douro. Mediante a recomendação da Comissão Europeia, a amostra foi analisada segundo o número de trabalhadores, em período integral, das PME.

Em resultado do preconizado anteriormente, a quarta hipótese testa se existem diferenças relativamente ao grau de importância atribuído à adoção de estratégias colaborativas, segundo a dimensão das empresas turísticas. Portanto, questiona-se se serão as grandes empresas, as médias empresas, as pequenas empresas ou as microempresas, conforme o número de trabalhadores, as mais abertas à colaboração. A hipótese definida foi:

H₄: A importância de adotar estratégias colaborativas depende da dimensão da empresa

A adoção de estratégias colaborativas implica uma ligação e um compromisso entre duas ou mais entidades, quer públicas quer privadas, quer pertencentes ao mesmo tipo de atividade ou não. Assim, as empresas quando decidem estabelecer parcerias fazem-no mediante o tipo de parceiros que têm ao seu dispor e atendendo aos benefícios que irão adquirir da respetiva ligação.

As empresas poderão apostar em estratégias colaborativas com parceiros de iniciativa privada, que atuam no mesmo setor de atividade, a fim de complementarem o serviço ou o produto oferecido, criando um valor acrescentado, não só, para a economia global, mas também para cada uma das partes. Contudo, as empresas poderão optar por estabelecer relações com outras empresas ou instituições, que não pertençam ao mesmo setor, como forma estratégica de minimizar o risco da empresa relativamente ao mercado e, em alguns casos, expandir a área de atuação e a atividade da própria.

Em outros casos, as empresas poderão conceber estratégias colaborativas com entidades públicas, de forma a alcançarem ganhos na divulgação da marca e da imagem,

nas condições bonificadas de crédito ou até mesmo na expansão da própria organização empresarial.

No arquipélago dos Açores, a forma de dinamizar as parcerias, por iniciativa do governo, passou pela criação de um Manual de Apoio às Atividades Turísticas identificando algumas orientações comportamentais e atitudes comuns a todos os profissionais do turismo açoriano. O guia foi colocado à disposição das nove ilhas com o intuito, segundo a Secretaria Regional da Energia, Ambiente e Turismo (SREAT), dos profissionais responderem às novas exigências e reforçarem a notoriedade do destino turístico (Jornal Acores 24 horas, 2019).

Na análise empírica de Erkuş-Öztürk *et al.*, 2010 os inquéritos efetuados aos diferentes atores públicos e privados, que contribuem para o progresso do turismo turco, foram categorizados de acordo com o estipulado pelo Ministério da Cultura e do Turismo, pela Sede da Cultura e do Turismo da província da Antália, pela Associação da pensão de Antália, e pelo Ministério da Indústria e Comércio. Desta forma, os empreendimentos turísticos, as associações turísticas, as agências de viagem, as *rent a car*, os operadores turísticos e as companhias áreas foram abordados com o intuito de averiguar a importância que estes *players* atribuíam à adoção de estratégias colaborativas na cidade de Antália.

Por sua vez, o estudo de Amaral, 2014 teve como objetivo compreender o interesse que os autores da sub-região do Baixo Alentejo concediam às relações de cooperação para o desenvolvimento turístico da região. Assim, o questionário foi aplicado aos dirigentes das organizações do setor público (às autarquias, aos órgãos regionais de turismo, ao aeroporto, aos transportes ferroviários, às instituições de ensino superior e profissional), ao setor associativo (associações de empresários de desenvolvimento comercial e de

municípios, à comunicação social e aos sindicatos) e aos empresários turísticos privados (alojamento, restauração, animação turística, *rent a car*) do Baixo Alentejo.

Posto isto, a quinta hipótese versa sobre as opiniões dos inquiridos alusivas ao grau de importância atribuído à adoção de estratégias colaborativas de acordo com o tipo de parceiros mais adequado à constituição do *cluster*. Os empresários avaliaram o tipo de parceiro-chave, nomeadamente os agentes locais, os agentes turísticos ou os organismos públicos, que consideravam essenciais à integração do *cluster* de turismo açoriano. A hipótese definida foi:

H₅: A importância de adotar estratégias colaborativas depende do tipo de parceiros

O Arquipélago dos Açores está limitado pela sua localização e pela dispersão geográfica, contudo, este destino turístico, e o produto a ele inerente, sobressaem mundialmente atraindo turistas de toda a parte. Este facto deriva do trabalho que os *stakeholders* açorianos desenvolvem na imagem da região e na implementação de medidas económico-financeiras favoráveis à aplicação de parcerias (Zsembera, 2018).

De um leque de medidas possíveis, o benefício associado à adoção de estratégias colaborativas irá variar em função das medidas implementadas, por exemplo, uma empresa recém-criada ou que esteja numa situação de pré-expansão poderá aceitar adotar uma estratégia de colaboração que lhe permita obter financiamento superior ao seu investimento, minimizando o esforço que teria de fazer caso não colaborasse. Neste caso, haveria uma partilha do risco e as empresas encontravam-se predispostas a aumentar a sua criatividade e a investir em algo que sozinhas não conseguiriam.

A promoção e a divulgação de um destino são outro aspeto positivo associado ao trabalho em equipa, dado que as regiões adquirem uma maior notoriedade quando cooperam. Para além disso, ao adotar-se estratégias colaborativas, os parceiros escolhem,

em conjunto, os segmentos onde o destino turístico se pretende afirmar, isto é, o conceito geral daquilo que o mesmo quer vender.

A cooperação empresarial permite que as estratégias turísticas sejam transversais a todos os setores de atividade, por isso, há a possibilidade de rentabilizar os recursos entre as empresas existentes numa região. Os empresários que exerçam funções no setor da hotelaria e da restauração tenderão a dar uma importância acrescida às estratégias colaborativas porque estas formam e qualificam os trabalhadores através da partilha de *know-how*. No entanto, este argumento não inviabiliza a importância que a formação e a qualificação têm para os restantes ramos de atividade.

Um dos principais efeitos da adesão às parcerias é a melhoria da logística. Se todos os intervenientes seguissem um plano estratégico definido, as empresas que pretendessem apostar em novos mercados, quer pela oferta de novos produtos quer pelo alcance de um novo nicho de clientes, poderiam fazê-lo mais rapidamente e de forma sustentada com a introdução de estratégias colaborativas.

Por último, a organização de eventos é uma medida que atrai a generalidade das empresas uma vez que esta permite ganhos de visibilidade, lançamento de novos produtos ou serviços e troca de informação e de experiência entre as empresas. Os empresários ao trabalharem em equipa criam eventos culturais, gastronómicos, desportivos, religiosos, musicais e tradicionais, com uma dimensão significativa a nível regional e internacional, captando um elevado número de visitantes à região comparativamente a uma atuação empresarial solitária.

Ao avaliar-se as medidas acima mencionadas, será de esperar que a promoção e a divulgação do destino, a melhoria na qualidade do serviço prestado e a organização de eventos sejam as ações que mais incitem as empresas a adotarem estratégias colaborativas.

O inquérito aplicado por Erkuş-Öztürk *et al.*, 2010 aos diversos atores públicos e privados da província da Antália serviram para identificar as motivações que cada ator considerava mais relevante para a colaboração no setor do turismo. Como tal, os fundamentos foram divididos em relações ambientais e em relações de eficiência económica. O primeiro englobava a limpeza e a proteção ambiental; a florestação; os sistemas de infraestruturas e de purificação; os projetos ambientais inovadores; as atividades de conscientização; e a relação de controlo de qualidade, enquanto o segundo abrangia o *overbooking*; os transportes; as relações financeiras; a publicidade; a cultura; os festivais; a promoção e a divulgação; os programas educacionais; as organizações de conferências; o fornecimento de alimentos; os têxteis; os móveis; e os produtos eletrónicos.

No estudo empírico de Correia *et al.*, 2014, os empresários das PME vinícolas e de turismo, da região do Vale do Douro, foram abordados sobre as iniciativas bem-sucedidas de cooperação, ou seja, os autores questionaram se o incentivo à adoção de estratégias colaborativas dependia dos benefícios associados às medidas implementadas, nomeadamente, à promoção da imagem do destino turístico, à melhoria da situação financeira ou à diversificação dos produtos e serviços turísticos oferecidos.

Por isso, a sexta hipótese analisa os diversos pontos de vista referentes ao grau de importância atribuído à adoção de estratégias colaborativas, para o turismo, de acordo com o tipo de medidas, mais significativas, aplicadas na organização económica empresarial. Os inquiridos classificaram os tipos de medidas, designadamente o financiamento de investimentos; a promoção e a divulgação; a formação e a qualificação; a melhoria da qualidade do serviço; o acesso a novos mercados; e a organização de eventos, como benefícios da cooperação. A hipótese definida foi:

H₆: A importância de adotar estratégias colaborativas depende do tipo de medidas implementadas

No setor turístico é fundamental a intervenção de um conjunto de *players* para que a conceção do produto, o planeamento dos recursos, a produção e a execução dos serviços seja estruturada de forma sustentável (Araújo, 2014). O setor público e o setor privado esquematizam modelos de financiamento, no turismo, para gerar receitas e estimular a economia (Beni, 2007).

Quando o financiamento económico é exclusivamente privado, o turismo situa-se num mercado concorrencial, limitando o acesso a novos mercados e colocando em risco a sustentabilidade organizacional. Contudo, se o financiamento económico for unicamente público, impossibilita-se a entrada de investimento externo e a partilha de recursos (Poças, 2018).

Todas as entidades empresariais, no decorrer do seu funcionamento, tomam decisões ao nível operacional, ao nível do investimento e ao nível do financiamento. No arquipélago dos Açores, as empresas têm ao seu dispor uma panóplia de métodos, de origem pública, privada ou mista, para adquirirem o fundo de maneo necessário ao desenvolvimento da atividade económica.

Desta forma, algumas empresas financiam-se de forma pública através de subsídios a fundo perdido ou mediante reembolsos obrigatórios. Este financiamento é disponibilizado pelo Governo Regional dos Açores (GRA) ou pelos Fundos Comunitários de Coesão disponibilizados pela UE.

Outras empresas poderão adquirir o financiamento de forma privada por intermédio de instituições financeiras que concedam crédito. Por sua vez, as empresas também têm disponível o autofinanciamento, mediante os resultados transitados, e a injeção de capital por parte dos sócios ou dos acionistas.

Por último, há a possibilidade de conjugar ambas as formas de financiamento, ou seja, uma configuração mista. Em qualquer situação de financiamento público, privado

ou misto são necessárias condições que comprovem uma solidez financeira, por parte das empresas, que poderá ser ampliada com a aplicação de estratégias colaborativas. No caso do financiamento privado a adoção de estratégias colaborativas minimiza o custo do capital, enquanto, no financiamento público permitirá que a empresa capte um maior número de fundos financeiros.

Os autores Zapata *et al.*, 2012 examinaram as parcerias turísticas espanholas com o intuito de observarem o impacto que a adoção de estratégias colaborativas provocava nas relações empresariais. Ambos aplicaram um inquérito às parcerias públicas, quase públicas, quase privadas e privadas para avaliarem se a percentagem do orçamento público era um fator relevante ao desenvolvimento de parcerias. Assim sendo, cada entrevistado classificou, percentualmente, se a fonte de financiamento pública era a mais indicada, comparativamente à privada e à mista, para a colaboração turística espanhola.

Atendendo ao postulado previamente, a sétima hipótese debruça-se sobre as opiniões dos empresários acerca do grau de importância atribuído à adoção de estratégias colaborativas, para o turismo, conforme a fonte de financiamento mais adequada. Neste caso, os empresários inquiridos refletem sobre a possibilidade de financiamento turístico açoriano ser maioritariamente de origem pública, privada ou mista. A hipótese formulada foi:

H₇: A importância de adotar estratégias colaborativas depende da forma de financiamento

A implementação de parcerias une os interesses dos *stakeholders* no processo de desenvolvimento local. Um dos pilares estratégicos, que projetam o crescimento económico açoriano é o turismo, na medida em que as empresas e as organizações turísticas usam, na sua gestão, modelos de cooperação para superarem eficazmente a competitividade e a dinâmica associada a este setor (Costa, Santos, e Ferreira, 2007).

Ao cooperarem proporcionam, não só, a permutação de recursos, tais como o conhecimento, o capital e a mão-de-obra, como também, possibilitam a partilha do risco de investimento e a criação de novos negócios. Por conseguinte, prevalece uma responsabilização coletiva no progresso desta atividade económica (Amaral, 2014).

A adoção de estratégias colaborativas permite, no setor do turismo, que o produto ou serviço turístico oferecido seja mais completo, heterogéneo, e que possua um valor acrescentado elevado. Desta forma, o consumidor final ficará disposto a pagar um valor monetário superior pela sua aquisição. O rendimento derivado do consumo será distribuído de forma mais equitativa e proporcional, levando a que se verifique um maior nível de investimento, tanto privado como público, e um progresso no funcionamento da economia e na qualidade de vida dos residentes.

Tendo em conta que a cooperação empresarial admite rendimentos superiores, menor risco suportado a nível individual, maior nível da qualidade de vida e um equilíbrio da balança comercial espera-se que o tecido empresarial açoriano esteja predisposto a adotar estratégias colaborativas.

O estudo de Jackson e Murphy, em 2006, averiguou a importância da cooperação para o sucesso empresarial. Os autores entrevistaram alguns empresários turísticos, de quatro cidades Australianas (*Albury-Wodonga, Echuca, Swan Hill e Mildura*), com o propósito de identificarem a necessidade de apoio ao desenvolvimento e à manutenção de parcerias. Como tal, os autores constataram quais os fatores que influenciavam a cooperação empresarial, nomeadamente, interrogaram-nos sobre: “sempre que possível, aproveito a oportunidade para trabalhar em cooperação com outras empresas locais relacionadas com o turismo”; “concorro fortemente com outras empresas locais similares”; “sou membro de uma organização local de turismo”; “frequento regularmente funções e atividades turísticas”; “prefiro fazer negócios com pessoas que conheço bem”;

“penso que existe potencial para aumentar as ligações com outros negócios relacionados com o turismo nesta região”; “a indústria local precisa de ajuda para desenvolver e manter os vínculos; e “o desenvolvimento e a liderança dos vínculos devem ser coordenados por organizações locais e não por governos”.

Dado este enquadramento teórico, a oitava hipótese afere os vários pontos de vista dos inquiridos relativamente ao grau de importância atribuído à adoção de estratégias colaborativas, para o turismo, de acordo com a implementação ativa ou passiva de parcerias nas empresas açorianas. Neste caso, observa-se se a cooperação é o foco empresarial, ou seja, se as instituições açorianas direcionam a sua gestão de negócio para as parcerias. Assim, a hipótese formulada foi:

H₈: A importância de adotar estratégias colaborativas depende dos tipos de cooperação

O turismo transformou-se numa atividade económica suscetível de elevada concorrência a nível internacional. Para se proporcionar alguma diferenciação, o destino turístico tem de direcionar as estratégias empresariais para a competitividade na oferta turística. Como tal, a preocupação local deve centralizar-se na melhoria das infraestruturas, das acessibilidades e dos serviços prestados a fim de atrair um maior número de visitantes à região (Turismo de Portugal, 2015).

A dinâmica do mercado turístico tem exigido uma reformulação e uma inovação sucessiva à cadeia de valor, permitindo que todos os *stakeholders* evoluam, de forma gradual, adaptando-se às novas tendências. Os esforços direcionados ao aumento da disponibilidade da oferta e da competitividade são essenciais para a eficácia económica, equidade social e sustentabilidade ambiental de um destino turístico (Ponte *et al.*, 2019).

A competitividade está associada ao progresso e ao sucesso das empresas porque estas alcançam vantagens competitivas devido à redução dos custos fixos e dos custos

variáveis, à melhoria na qualidade dos produtos e dos serviços turísticos oferecidos e à utilização eficiente e eficaz dos recursos que tornam as empresas mais produtivas.

Em certos momentos, para além da competitividade organizacional é necessário que as empresas turísticas cooperem com outras empresas de modo a maximizarem o lucro ou a sobreviverem a certas conjunturas impostas no tecido empresarial açoriano. Esta aposta na cooperação poderá ser uma forma das empresas acentuarem a sua competitividade no mercado, dado que obterão benefícios que as colocarão numa melhor posição comparativamente às empresas concorrentes.

Apesar dos empresários turísticos australianos estarem dispostos a trabalhar em cooperação com outros membros do setor, os autores Jackson *et al.*, 2006 avaliaram as atitudes concorrenciais e o comportamento competitivo. Assim os entrevistados opinaram acerca dos fatores que poderiam tornar os seus negócios mais competitivos, mencionando: “melhoramento do produto (uso mais eficiente dos recursos)”; “redução dos preços”; “imitação de negócios de sucesso”; “redução de custos de produção (salários)”; “redução de taxas”; “inovação do produto”; “recebimento de subsídios do governo”; “participação em organizações locais de turismo”; “construção de parcerias com fornecedores locais”; “diferenciação do produto”; “redução da regulamentação governamental”; “aumento de despesas com publicidade”; “cooperação com outras empresas locais e nacionais no setor do turismo”; e “limitação do acesso ao mercado”.

Com base nos argumentos apresentados, a nona hipótese verifica se existem diferenças significativas, nas opiniões dos indivíduos abordados, relativamente ao grau de importância atribuído à adoção de parcerias, para o turismo, conforme os fatores competitivos desenvolvidos pelas empresas açorianas. Nesta situação, destacam-se os fatores que contribuem para que um negócio turístico se torne mais competitivo. Portanto, a hipótese formulada foi:

H₉: A importância de adotar estratégias colaborativas depende dos fatores de competitividade

Delineado o modelo conceptual e os pressupostos associados, desenvolveu-se nove hipóteses com o intuito de operacionalizar e de testar as componentes base do respetivo modelo. Como o turismo é um fenómeno económico com características próprias, torna-se necessário estabelecer uma metodologia que alcance a concretização dos objetivos pré-definidos, por isso, no capítulo seguinte procede-se à explicação da dinâmica subjacente à experiência.

CAPÍTULO IV. Método

No seguimento da definição do modelo conceptual, o presente capítulo descreve os métodos e as técnicas utilizadas, durante o processo de investigação, para concretizar os objetivos previamente formulados.

Uma peça fundamental na execução de uma investigação é, não só, a opção metodológica, isto é, uma pesquisa indutiva, dedutiva ou mista dos dados, como também, a presença de uma forte coerência entre o objeto de estudo, o seu propósito e os pressupostos que a orientam (Canavarro, 2003).

Neste âmbito, pretende-se desenvolver os conceitos e as metodologias da definição de *cluster*, tendo por base as redes existentes nos Açores, as medidas consideradas mais importantes e a forma de desenvolvimento do processo de “*clusterização*”. Como tal, no primeiro ponto, descrevem-se os dois métodos de pesquisa utilizados, nomeadamente, o dedutivo e o indutivo como formas de abordagem a este tema.

No segundo ponto expõe-se o processo de recolha dos dados de pesquisa secundários e primários, sob a forma de questionário e de entrevista, decorrentes da opinião dos empresários açorianos relativamente à caracterização geral do tecido empresarial, à competitividade e à cooperação existente no arquipélago. No terceiro ponto apresentam-se as variáveis aplicadas, na presente investigação, para testar as hipóteses previamente formuladas.

Por último, no quarto ponto são enumeradas as fases do tratamento dos dados, apresentando as técnicas estatísticas utilizadas e a sua adequação à validação do modelo conceptual proposto.

1. Metodologia adotada

O método de estudo considerado para analisar as estratégias colaborativas no desenvolvimento do *cluster* de turismo dos Açores, foi misto dado que este engloba a componente quantitativa e a qualitativa num só estudo.

O método quantitativo é usado nos estudos descritivos, exploratórios e dedutivos visto que quantifica a realidade, os factos e as opiniões através de técnicas estatísticas. Desse modo, detém uma maior precisão nos resultados e possibilita a visualização de indicadores e de tendências observáveis (Minayo e Sanches, 1993).

O primeiro passo, do método dedutivo, é a formulação de hipóteses que verifica se uma teoria é aceite em outras situações que ainda não tenham sido exploradas empiricamente (Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola, 2000).

Neste caso o processo de recolha e análise dos dados derivam de fontes primárias, isto é, da criação, da aplicação e da utilização de uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões, em particular abertas, fechadas ou duplas, que são solicitadas aos indivíduos (Gil, 2008).

Todavia, há áreas de interesse em que não se formulam hipóteses ou não se desenvolvem um adequado conhecimento teórico e conceptual, por isso, o método qualitativo surge para auxiliar a compreensão das particularidades do comportamento dos indivíduos (Freitas *et al.*, 2000).

O método qualitativo é de natureza indutiva e está associado a um alto nível de complexidade dos fenómenos devido à maior profundidade dos resultados. Este tem por base os valores, as crenças, as representações, os hábitos, as atitudes e as opiniões dos indivíduos (Minayo *et al.*, 1993).

Os novos nexos de causalidade, no método qualitativo, são obtidos através da observação e da realização de entrevistas formais ou informais. Esta forma de diálogo assimétrico colmata a falta de informação existente (Gil, 2008).

É necessário lembrar que as deduções, obtidas pela escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenómenos, não devem ser consideradas exatas e incontestáveis, mas sim com uma elevada probabilidade de serem verdadeiras (Prodanov e Freitas, 2013). Logo, não se pode comprovar que os métodos quantitativo e qualitativo se excluam mutuamente ou se oponham enquanto instrumento de análise estatística (Neves, 1996).

2. Processo de recolha de dados

A análise das estratégias colaborativas que desenvolvem o *cluster* de turismo presente nos Açores centrou-se em dados de pesquisa secundários, quer dizer, a um conjunto de informações estatísticas já publicadas, e em dados de pesquisa primários, ou seja, a uma aglomeração de recursos recolhidos especificamente para o estudo em questão.

Os dados foram tratados quantitativamente, com base numa amostra recolhida nas nove ilhas dos Açores, mediante um questionário com quatro secções de perguntas fechadas, estruturado de forma a reunir as informações necessárias para testar as hipóteses previamente formuladas.

Para o elaborar foi essencial articular as questões das várias secções e selecionar as escalas de medida, mais adequadas em função da literatura e da realidade geográfica. Considerou-se alguns artigos e trabalhos existentes na literatura na medida em que as escalas dos relacionamentos inter e intra *cluster*, no âmbito das ilhas, e os tipos de iniciativas aplicados ao questionário fossem suportados por um artigo científico que

proponha a competitividade como uma estratégia principal ao desenvolvimento do *cluster* de turismo (Ferreira e Estevão, 2009).

A metodologia adotada, no questionário, fundamentou-se num artigo científico que analisava a eficácia das sinergias na cooperação e as respetivas motivações que levavam os atores turísticos a estabelecerem parcerias (Erkuş-Öztürk *et al.*, 2010). Por outro lado, a seleção dos indivíduos a inquirir foi baseada numa tese de mestrado que observou a relevância do nível de concentração geográfica da indústria turística e da intensidade nas interligações entre os agentes locais, na região do Algarve, no sentido de a constituir como um potencial *cluster* (Santos, 2007).

Na fase de construção do questionário optou-se, inicialmente, pela sua realização em suporte físico em detrimento dos eletrónicos, uma vez que a sua distribuição em conferências e em *workshops* permitiam, não só, inquirir empresários turísticos específicos, como também, os agentes públicos e os privados que atuavam neste mercado.

No entanto, numa fase seguinte, foi necessário proceder à sua distribuição através de um processo de inquérito *online*, a fim de se abranger um número considerável de respostas, por todas as ilhas do arquipélago, possibilitando a avaliação e o teste do modelo conceptual.

O questionário está dividido em três secções, designadamente, a caracterização geral dos inquiridos (1); a avaliação da importância do desenvolvimento de estratégias colaborativas (2); e a avaliação do tipo de parcerias desenvolvidas pelas empresas (3), podendo ser consultado na íntegra no anexo 1.

Na primeira secção, reservada à estatística descritiva da amostra, há quatro questões abertas que tinham de ser respondidas pelos empresários, relativamente ao concelho onde o seu negócio está localizado, ao ramo de atividade, ao início da sua atividade empresarial e ao número de trabalhadores efetivos da empresa.

Na segunda secção, surgem quatro grupos de questões fechadas que permitem aos entrevistados avaliarem, conforme uma escala de *Likert* com 3 níveis, a importância de se adotar estratégias colaborativas para o desenvolvimento do *cluster* de turismo, os tipos de parceiros que o deveriam integrar, a fonte de financiamento mais adequada à organização em *cluster* e a importância das parcerias para o turismo regional.

Na última secção do questionário são avaliados os tipos de parcerias desenvolvidas pelas empresas açorianas. No primeiro conjunto de questões, os entrevistados indicam o seu grau de concordância relativamente à cooperação da sua atividade empresarial, enquanto no segundo conjunto analisam as medidas que poderiam tornar os seus negócios mais competitivos, ambos caracterizados numa escala de *Likert* de cinco níveis (1- Discordo totalmente; 5- Concordo totalmente).

Com vista a operacionalizar o estudo, o recurso aos dados estatísticos primários permitiu reunir informações consistentes com o problema em análise e com os objetivos da presente investigação. Porém, foi essencial complementar as opiniões dos empresários, com elementos adicionais, acerca da realidade açoriana, em particular, com a elaboração de uma entrevista.

A análise qualitativa baseou-se nos dados recolhidos através de uma entrevista semiestruturada, que foi aplicada em todas as ilhas dos Açores. A entrevista encontra-se dividida em seis questões (poderá ser consultada integralmente no anexo 2), nomeadamente, a importância de se adotar estratégias colaborativas para o turismo na R.A.A. (1); o benefício associado ao desenvolvimento de parcerias com outras empresas e organizações (2); a avaliação da colaboração empresarial no setor do turismo regional (3); as dificuldades e as resistências que os empresários açorianos encontram na adoção de parcerias (4); os principais parceiros-chave para a promoção e para o desenvolvimento do *cluster* de turismo nos Açores (5); e o papel principal de um *cluster* de turismo (6).

Através dos dois métodos de recolha de informação, anteriormente mencionados, alcançou-se um espectro superior de respostas alusivas às opiniões dos inquiridos referentes à realidade turística vivida, pelos empresários, nas diferentes ilhas do arquipélago.

3. Variáveis consideradas no estudo

A adoção de estratégias colaborativas no setor do turismo incentiva as organizações a comunicarem, a colaborarem e a competirem conjuntamente com os recursos existentes, com o *know-how* partilhado, e com as competências desenvolvidas em prol de um objetivo comum, ou seja, a promoção de um destino turístico, o desenvolvimento de novos produtos turístico ou até mesmo a criação do emprego, da inovação e do crescimento económico (Figueiredo & Couto, 2019).

As definições das variáveis, adotadas na presente investigação, derivaram de conceitos recolhidos na literatura existente. No sentido de facilitar as suas interpretações, subdividiu-se as variáveis em três categorias.

A primeira categoria, figura 7, permite visualizar a expressividade que o turismo apresenta em Portugal, especialmente nos Açores, uma vez que indica o número de empreendimentos turísticos, de empresas de animação turística, de *rent-a-car* e de agências de viagem que o arquipélago possui. Neste âmbito, para contabilizar o universo açoriano foram utilizadas as bases de dados do Serviço Regional de Estatística dos Açores (SREA) e da Direção Regional do Turismo (DRT) com o intuito de se obter o número total de empreendimentos turísticos, de empresas de animação turística, de *rent-a-car* e de agências de viagem, entre o mês de janeiro e o mês de dezembro do ano de 2018, na Região Autónoma dos Açores, com uma discriminação por ilhas.

Figura 7. Composição das variáveis na categoria 1

Atores turísticos	Fontes estatísticas
✓ Hotelaria Tradicional	Estatísticas do turismo Janeiro a Dezembro 2018 (SREA)
✓ Outro tipo de alojamento	Estatísticas do turismo Janeiro a Dezembro 2018 (SREA)
✓ Animação turística	Empreendimentos e Atividades em 2018 (DRT)
✓ <i>Rent-a-car</i>	Empreendimentos e Atividades em 2018 (DRT)
✓ Agência de viagens	Empreendimentos e Atividades em 2018 (DRT)

A segunda categoria, figura 8, possibilita averiguar o comportamento das empresas, as estratégias adotadas e o ritmo de crescimento do turismo na Região Autónoma dos Açores. A natureza do estudo em causa ditou a necessidade de se recolher informações que possibilitassem a sua realização, por isso, foi necessário inquirir um conjunto de empresários açorianos que conhecessem a realidade do setor turístico.

Figura 8. Composição das variáveis na categoria 2 (questionário)

	Questão	Situação avaliada no questionário
1. Caracterização Geral	Q 1.1	Concelho
	Q 1.2	Setor de atividade
	Q 1.3	Início de atividade
	Q 1.4	Número de trabalhadores
2. Importância do desenvolvimento de estratégias colaborativas	Q 2.1	Importância da adoção de E.C. para o desenvolvimento do <i>cluster</i> turístico
	Q 2.2	Parceiros que deveriam integrar o <i>cluster</i> turístico
	Q 2.3	Importância das E.C. para o turismo
	Q 2.4	Fontes de financiamento adequadas ao <i>cluster</i> de turismo
3. Tipo de parcerias desenvolvidas pelas empresas	Q 3.1	Tipos de cooperação
	Q 3.2	Fatores competitivos

A terceira categoria, figura 9, incorpora a identificação dos intervenientes, caracterizando os relacionamentos intra e extra *cluster*, e verifica as necessidades e os

constrangimentos, assim como as iniciativas e as ações que estes consideram mais importantes e prioritárias para o desenvolvimento de estratégias colaborativas no turismo dos Açores.

Figura 9. Composição das variáveis na categoria 3 (entrevista)

Questão	Situação avaliada na entrevista
✓ Questão 1	Importância da adoção de E.C. para o desenvolvimento do turismo na região
✓ Questão 2	Benefício que as parcerias introduzem nos negócios
✓ Questão 3	Colaboração empresarial do turismo
✓ Questão 4	Dificuldades e resistências à adoção de E.C.
✓ Questão 5	Parceiros chave para a promoção e desenvolvimento do <i>cluster</i>
✓ Questão 6	Principal papel de um <i>cluster</i> turístico

Como um dos objetivos, desta investigação, é analisar a importância que a adoção das estratégias colaborativas incute no progresso do *cluster* de turismo, foi necessário identificar e selecionar um conjunto de indivíduos que representassem a realidade regional, ou seja, o método de seleção ocorreu de acordo com a proporção de empresas por ilha e por setor de atividade.

4. Etapas do processo de tratamento de dados

O procedimento aplicado, neste estudo, foi composto por 4 etapas diferentes. Visto que a adoção de estratégias colaborativas para o desenvolvimento do *cluster* turístico açoriano, ainda está pouco desenvolvida, a primeira fase correspondeu à recolha de dados estatísticos secundários para fundamentá-la teoricamente e tentar perceber as lacunas existentes de forma a contribuir positivamente para o progresso desta temática.

Na segunda fase, selecionou-se os indicadores que permitiam caracterizar e definir a intensidade dos relacionamentos colaborativos existentes no turismo. Dessa forma, definiu-se uma amostra estratificada com 133 questionários. No grupo oriental foram realizados 62 questionários, no grupo central abordou-se 62 indivíduos e no grupo ocidental foram inquiridos 9 empresários.

Salienta-se que a definição da amostra adotou o princípio da proporcionalidade, isto é, o número de questionários a realizar, em cada ilha, teve em consideração a proporcionalidade dos empresários inquiridos com o universo do arquipélago.

Mediante os dados estatísticos primários foi possível estabelecer uma quota representativa, por ilha, onde se averiguou as necessidades e os constrangimentos, assim como as iniciativas e as ações que os empresários inquiridos consideraram mais importantes e prioritárias ao desenvolvimento do *cluster* turístico açoriano.

Os resultados recolhidos nos questionários foram tratados estatisticamente, segundo o método dedutivo, na terceira fase. Esta etapa iniciou-se com a formulação das hipóteses a testar, seguindo-se do tratamento da base de dados através do *software IBM Statistical Package for the Social Statistics* (SPSS).

As técnicas estatísticas utilizadas foram a estatística descritiva, com o intuito de interpretar os dados recolhidos na categoria 2, a análise exploratória, procurando aferir as relações entre as variáveis obtidas do questionário, recorrendo a testes de *crosstabs* e de Qui-Quadrado, e o modelo *Probit* Ordenado utilizado como metodologia de tratamento da variável dependente categórica.

Na última fase do processo de tratamento de dados, os resultados recolhidos nas entrevistas foram analisados estatisticamente, pelo método indutivo, com o apoio dos *softwares* MaxQDA2020 e NVivo12.

O primeiro *software* categorizou os dados recolhidos, isto é, codificou a informação das entrevistas para ser possível a sua leitura, enquanto, o segundo analisou os códigos, pré-definidos, e gerou “nós” que funcionavam como variáveis que agrupavam as informações descritivas das entrevistas efetuadas, possibilitando a identificação de tendências.

Estipulou-se uma amostra com 30 entrevistas, na qual as entidades de turismo estivessem representadas, incluindo os principais *stakeholders* e agentes do setor. Neste sentido, foi solicitado aos *stakeholders* que se pronunciassem acerca das suas áreas de atuação, nos Açores, e das suas intervenções relativamente às estratégias colaborativas.

No grupo oriental foram realizadas 16 entrevistas, no grupo central realizaram-se 13 entrevistas e no grupo ocidental 1 entrevista. Estas serviram para uma avaliação mais profunda das opiniões que os *stakeholders* detinham acerca da adoção de parcerias.

Foram entrevistadas as entidades locais relacionadas com a cultura e património; gestão da natureza; transportes aéreos e marítimos; organismos públicos e autárquicos; universidades e os centros de investigação; empresas hoteleiras; empresas de alojamento local (AL); empresas de animação turística; restaurantes e similares; e as agências de viagem, com o intuito de identificarem os atores mais relevantes nas parcerias e aferirem sobre as estratégias colaborativas que potenciarão o papel do *cluster* no crescimento sustentado e integrado do turismo nos Açores.

Antes da apresentação dos dados, recolhidos no estudo empírico, e de efetuar o seu tratamento, importa caracterizar e enquadrar o arquipélago dos Açores, salientando a evolução da sua atividade turística. Assim sendo, no capítulo seguinte evidencia-se numericamente, desde o ano de 2015 até ao ano de 2019, a dinâmica da expansão do turismo no arquipélago e providencia-se a sua gestão integrada e sustentável.

CAPÍTULO V. Caracterização e evolução do turismo nos Açores

No presente capítulo expõe-se, em primeiro lugar, uma breve caracterização socioeconómica da R.A.A. e apresenta-se a sua localização geográfica, a sua história e uma sucinta análise à evolução económica.

Em segundo lugar, demonstra-se o progresso da atividade turística nos Açores, nomeadamente, mostra-se, não só, o crescimento da capacidade de alojamento e da estadia média, como também, o aumento do número de estabelecimentos hoteleiros, de dormidas realizadas e de turistas nacionais e estrangeiros que visitaram o arquipélago, no período em análise.

1. Contextualização da Região Autónoma dos Açores

A Região Autónoma dos Açores está situada a nordeste do Oceano Atlântico, ao largo da Península Ibérica a cerca de 2.000 km a leste, a 1.200 km a sueste do arquipélago da Madeira, a 2.300 km a noroeste da Nova Escócia e a 3.500 km sudoeste da Bermuda, tal como se observa na figura 10.

Figura 10. Localização geográfica dos Açores no mapa mundo

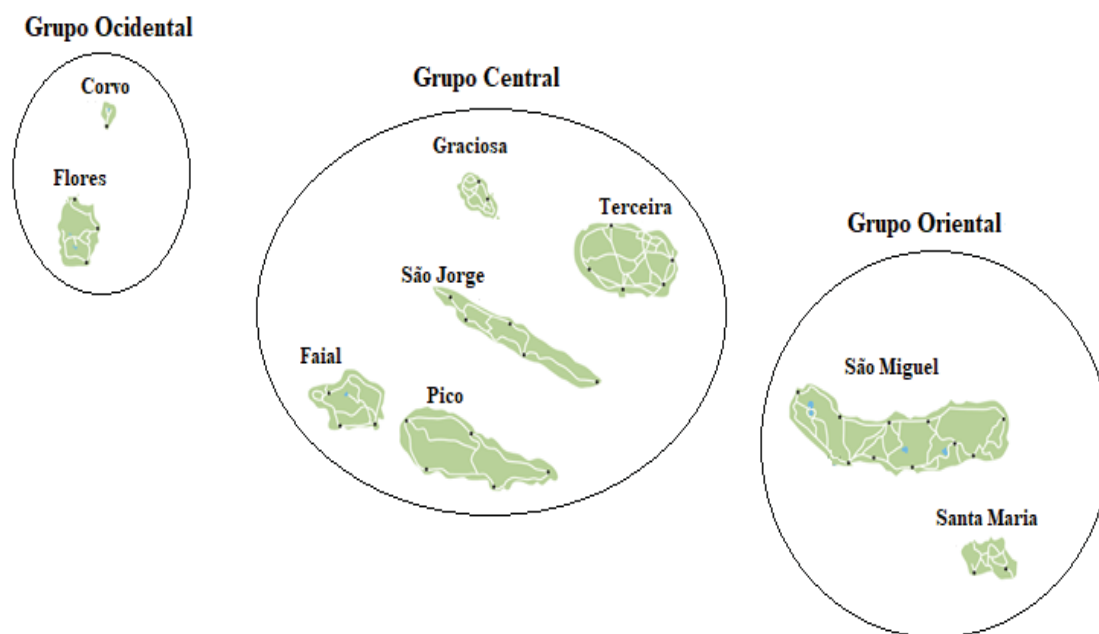


Fonte: Adaptado do site *Visitazores*

Os Açores estão posicionados entre uma junção de três placas tectônicas (a Norte-Americana, a Euroasiática e a Africana) e um *rifte* oceânico, intitulado de *Rifte da Terceira*. Por conseguinte, o presente arquipélago possui 26 sistemas vulcânicos ativos, incluindo 8 submarinos, gerando, por vezes, uma atividade sísmica de alguma intensidade e muito assídua (Ponte *et al.*, 2019).

Esta região é composta por nove ilhas, de dimensões heterogêneas, agregadas em três grupos, dispersos por uma extensão de 600 km, conforme a figura 11. O arquipélago detém uma área total de 2.333 km² e uma estimativa para a densidade populacional de aproximada 242.796 indivíduos, em 31 de dezembro de 2019, sendo 117.884 homens e 124.912 mulheres (SREA, 2018b).

Figura 11. Mapa do arquipélago dos Açores



Todas as ilhas do arquipélago são de origem vulcânica, apresentando um relevo montanhoso verdejante e uma diversidade paisagística distinta ligada a uma riqueza geológica reconhecida a nível internacional. O seu clima está associado a um centro permanente de altas pressões meteorológicas, denominado por Anticiclone dos Açores,

que proporciona um clima temperado marítimo, porém muito húmido (1,800 mm de precipitação anual), onde as temperaturas médias atingem os 13°C no inverno e os 24°C no verão.

A dispersão geográfica saliente entre as ilhas acentua o grau de insularidade, porém, existem meios de transporte marítimo e aéreo que diminuem o afastamento físico entre os respetivos habitantes. Na região há 13 portos comerciais, designadamente, na Vila do Porto (ilha de Santa Maria), em Ponta Delgada (ilha de São Miguel), na Praia da Vitória e em Angra do Heroísmo (ilha da Terceira), na Praia (ilha da Graciosa), nas Velas e na Calheta (ilha de São Jorge), em São Roque, nas Lajes e na Madalena (ilha do Pico), na Horta (ilha do Faial), nas Lajes (ilha das Flores) e no Corvo (ilha do Corvo) (Portos dos Açores – S.A., 2018).

Para além disso, os Açores detinham, em 2020, quatro aeroportos geridos pela ANA-Aeroportos de Portugal, SA, cinco aeródromos dirigidos pela SATA Aeródromos, SA e uma Aerogare Civil das Lajes.

Em 2015, com a liberalização de várias rotas no espaço aéreo regional e com o início da operacionalização de algumas companhias *low cost*, na altura, as empresas *Azores Airlines*, *TUI Fly Netherlands*, *TUI Fly Belgium*, *Ryanair*, *SATA Air Açores*, *TAP-Portugal* e *Delta Airlines* possibilitaram uma frequência regular nos voos entre os Açores, a Madeira, o continente português e os vários destinos europeus e norte-americanos.

O enquadramento, até agora indicado, caracteriza as nove ilhas dos Açores como uma Região Ultraperiférica (RUP) da União Europeia, tal como o arquipélago da Madeira, das Canárias, de Guadalupe, da Guiana Francesa, da Martinica, da Reunião, do Saint-Barthélemy e do Saint-Martin, de acordo com a Declaração anexa ao tratado de *Maastricht* de 1992 (Ponte *et al.*, 2019).

Historicamente, a Região Autónoma dos Açores iniciou a sua colonização, por indivíduos portugueses, a partir do ano de 1445. No seguimento do horizonte temporal, as respetivas ilhas também presenciaram alguns cenários de batalhas navais entre os espanhóis e os ingleses, durante o domínio de Portugal por Espanha (1580-1640). Conjuntamente, em 1943, os Açores serviram como uma base aliada (Base das Lajes na ilha da Terceira), na Segunda Guerra Mundial (Moniz, 2006).

A partir de 1976, o arquipélago dos Açores transformou-se numa das duas Regiões Autónomas de Portugal. Assim, torna-se numa entidade jurídica de direito público, dotada de poderes legislativos e executivos próprios, certificado pela Constituição da República Portuguesa e pelo Estatuto Político-Administrativo da Região Autónoma dos Açores (Moniz, 2006).

A região possui Governo próprio, dirigido por um Presidente, e uma Assembleia Legislativa Regional eleita por sufrágio universal direto. As autarquias locais são constituídas por 19 concelhos, tutelados pelo Governo Regional (Ponte *et al.*, 2019).

Em termos económicos, os Açores têm manifestado uma tendência convergente, com o território nacional e com a UE, relativamente à criação de riqueza. Tradicionalmente, nos Açores o setor primário, particularmente a pesca e a agricultura, eram os mais importantes na economia local, contudo, nos dias de hoje o setor terciário, principalmente o turismo, tem revelado um peso significativo no progresso da economia local e na melhoria das condições de vida dos habitantes.

As condições naturais do arquipélago potenciam o desenvolvimento do setor agroindustrial, nomeadamente a produção, a transformação e a comercialização de carne e de leite açoriano. Contudo, os limites impostos pelo sistema de quotas leiteiras, em vigor nos países da UE, têm levado a que a região oriente, cada vez mais, o financiamento para outras atividades económicas (Moniz, 2006).

Por último, a Zona Económica Exclusiva (ZEE) dos Açores, com uma extensão de 984.300 km², confere a Portugal oportunidades económico-financeiras pertinentes à valorização da economia do mar, do vulcanismo, do espaço rural e da riqueza atribuída ao património histórico, arquitetónico e cultural. Desta forma, afirma-se que o turismo surge como uma estratégia ao crescimento do arquipélago (Ponte *et al.*, 2019).

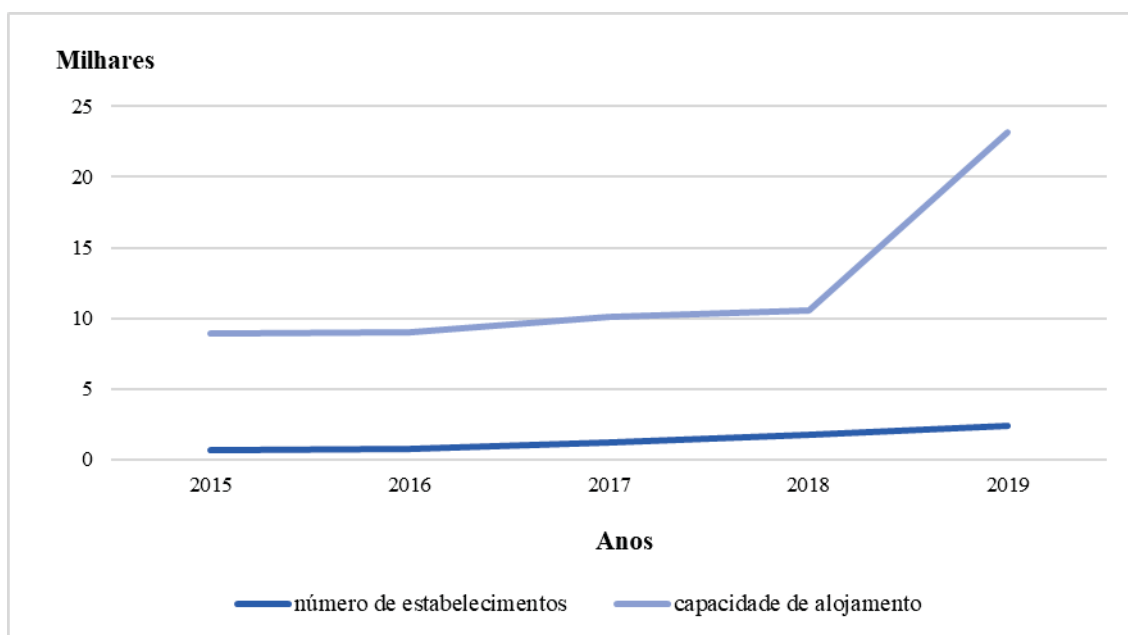
2. Evolução do turismo nos Açores

O turismo tem vindo a expandir-se não só a nível mundial como a nível regional (Gouveia *et al.*, 2001), sendo um dos principais setores responsáveis por impulsionar a economia dado que contribui para o crescimento do produto, do emprego e equilibra a balança de serviços (Canto e Couto, 2019a).

Observando o setor turístico nos Açores, no período de 2015 a 2019, e evidenciando o seu incremento, considera-se importante analisar, cronologicamente, a sua evolução de acordo com o crescimento do número de estabelecimentos, da capacidade de alojamento, das dormidas realizadas, da entrada de hóspedes nacionais e estrangeiros no local de destino, do *revpar* (*Revenue per Available Room*), da estadia média e da taxa líquida de ocupação-cama.

Em primeiro lugar, avalia-se o crescimento do número de estabelecimentos e da capacidade de alojamento na hotelaria tradicional, no TER (Turismo no Espaço Rural), nos AL, nos parques de campismo e nas pousadas da juventude, existentes nos Açores. Consoante a figura 12, observa-se que há uma evolução positiva destes fatores ao longo do horizonte temporal considerado.

Figura 12. Crescimento do número de estabelecimentos e capacidade de alojamento



Fonte: Adaptado de Canto, 2018 e de SREA, 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019

Em termos gerais, o crescimento do número de estabelecimentos foi positivo entre os anos de 2015 e 2019. No entanto, os Açores, em 2015, obtiveram o maior aumento da taxa de crescimento do número de estabelecimentos hoteleiros (124,05%) devido à liberalização do espaço aéreo e ao início da operacionalização das companhias de aviação *low cost*. Assim, os empresários açorianos edificaram alguns empreendimentos turísticos, muitos deles direcionados ao alojamento local.

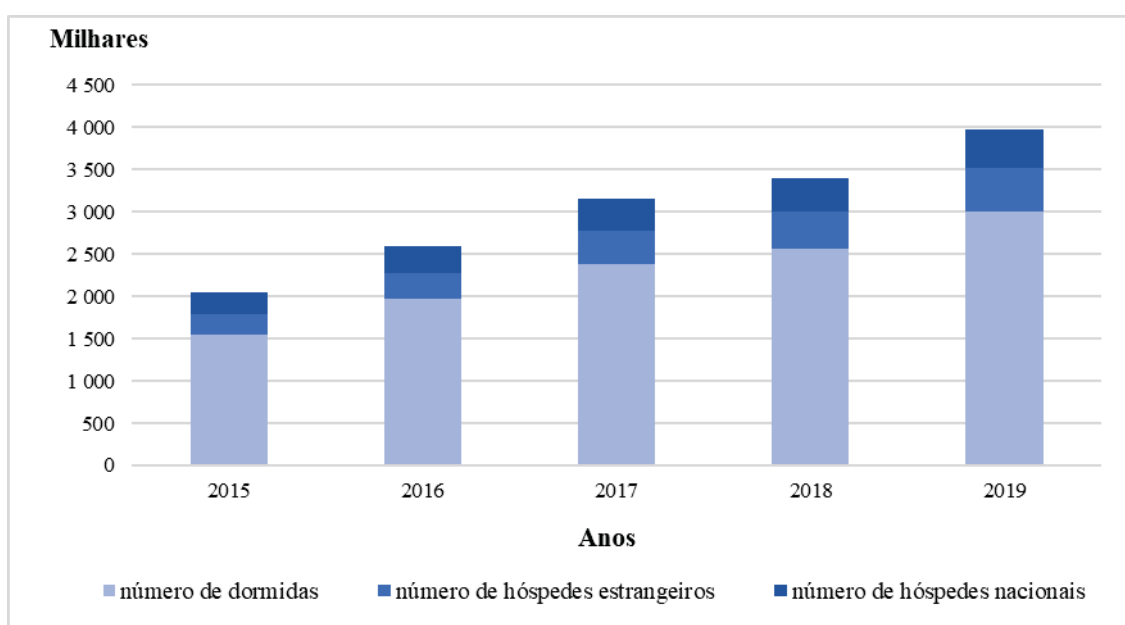
A partir do ano de 2016 observou-se um crescimento contínuo a dois dígitos no número de estabelecimentos destinados a alojar turistas, mediante remuneração com ou sem fornecimento de refeições e outros serviços, e verifica-se uma presença crescente de alojamentos locais e alojamentos não registados ou ilegais na região.

Em 2015, o arquipélago dos Açores apresentava um reduzido aumento na capacidade de alojamento dado que a sua taxa de crescimento era de 0,53%. Desde o ano de 2015, constata-se que a taxa de crescimento do número máximo de indivíduos que os estabelecimentos podem albergar foi sempre positiva até ao ano de 2019. No entanto, em

2019, esta taxa alcançou a percentagem máxima de 135,23% devido à contabilização da capacidade dos alojamentos locais na região.

Em segundo lugar, examina-se a progressão no número de dormidas realizadas, no arquipélago dos Açores, e a sua evolução no número de turistas com nacionalidade portuguesa e estrangeira que permanecem, pelo menos uma noite, num alojamento coletivo ou particular, neste destino turístico. Conforme a figura 13, constata-se que há um significativo acréscimo nestes indicadores, desde o ano 2015 ao ano de 2019.

Figura 13. Crescimento do número de dormidas e de hóspedes



Fonte: Adaptado de Canto, 2018 e de SREA, 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019

A taxa de crescimento referente às dormidas mostra que, em todo o arquipélago, ocorreu um incremento no número de indivíduos que permaneciam mais de 24 horas num estabelecimento hoteleiro nos Açores. Em 2016, ano após a liberalização dos voos comerciais, registou-se o crescimento mais acentuado permitindo que a respetiva taxa alcançasse os 55,08%. Nos anos seguintes, as nove ilhas continuaram em voga captando inúmeros visitantes, tal como se observa no ano de 2019 onde a taxa de crescimento atingiu os 17,36%.

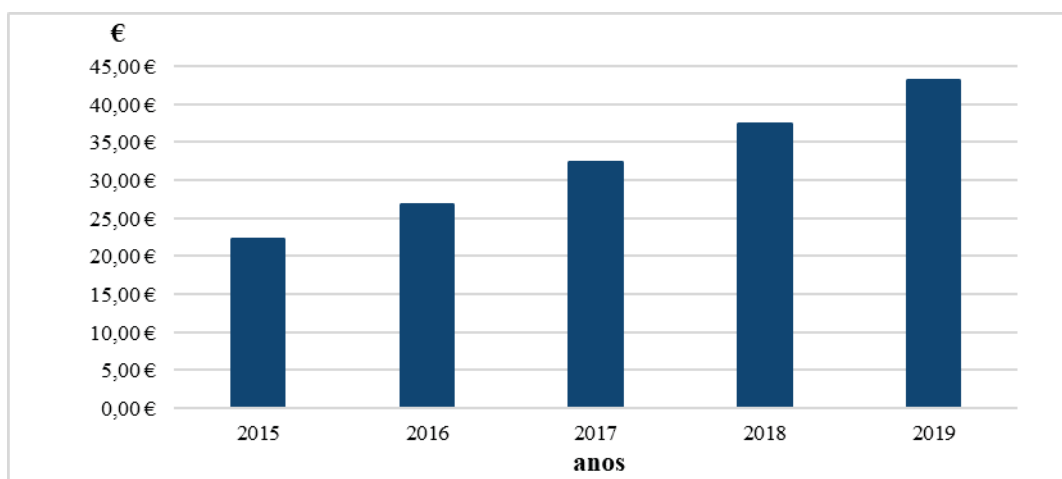
Na entrada de hóspedes, portugueses e estrangeiros, a tendência foi a mesma, quer isto dizer que, em todo o horizonte temporal, a taxa de crescimento foi sempre positiva na região. Em 2017, assinalou-se a subida mais pronunciada da taxa de crescimento do número de hóspedes estrangeiros (27,33%) a visitar os Açores, enquanto em 2015, a notoriedade deste destino turístico sobressaiu na opinião dos turistas portugueses, ou seja, a variação homóloga da respetiva taxa foi de 33,32%.

Comprova-se que a Região Autónoma dos Açores, neste período, tornou-se mais atrativa e competitiva, captando visitantes não só de nacionalidade estrangeira como também portuguesa.

Em terceiro lugar, mede-se os valores referentes ao *revpar*, à estadia média e à taxa líquida de ocupação-cama registados nos Açores. Segundo as figuras 14, 15 e 16, confirma-se que há um grau de similaridade, nestes elementos turísticos, ao longo de todo o horizonte temporal.

Iniciando a análise no ano de 2015 e terminando-a no ano de 2019 verifica-se que o rendimento por quarto disponível aumentou em todo o arquipélago, figura 14. O quociente entre os proveitos de aposento e o número de quartos disponíveis mais elevado ocorreu em 2019 com um montante de 43,10 euros.

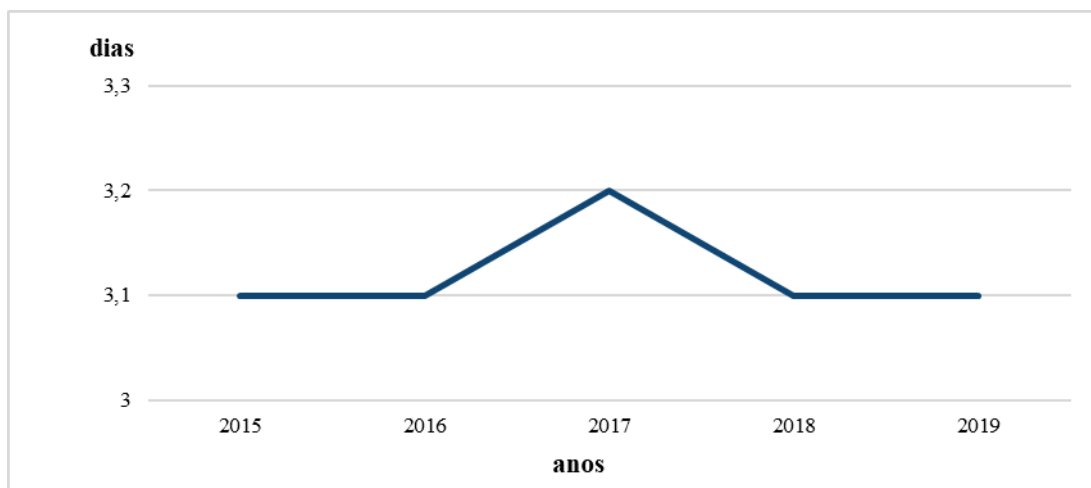
Figura 14. *Revpar* nos Açores entre os anos 2015 e 2019



Fonte: Adaptado de Canto, 2018 e de SREA, 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019

Na estadia média o que se averiguou ao longo destes anos foi a manutenção no número de dias/noites que os turistas dispendiam, em média, num determinado alojamento, sendo possível afirmar que, nos Açores, os visitantes permaneciam, em média, 3 dias/noites, tal como se observa na figura 15.

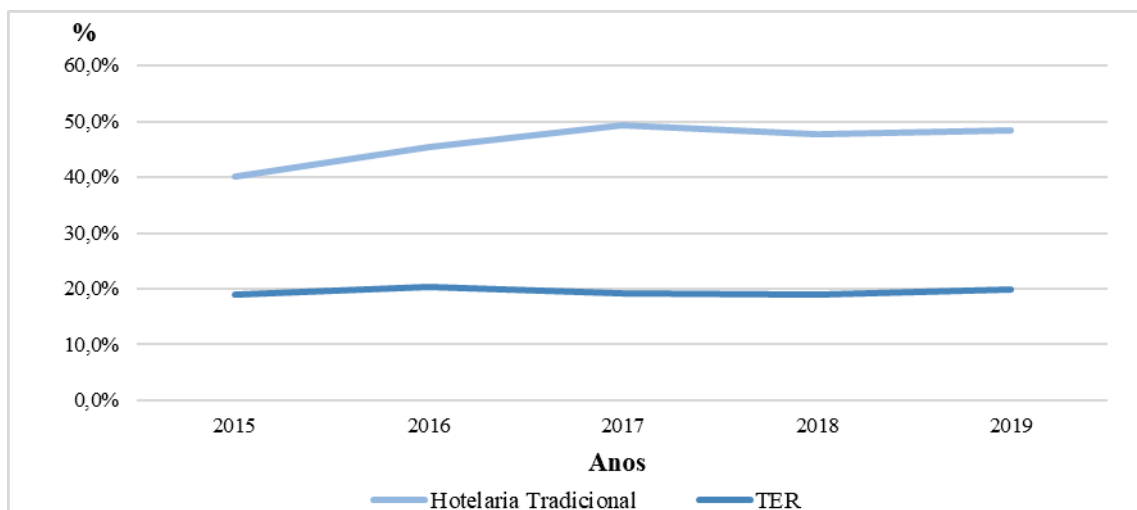
Figura 15. Estadia média nos Açores entre os anos 2015 e 2019



Fonte: Adaptado de Canto, 2018 e de SREA, 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019

Por último, verifica-se que a taxa líquida de ocupação-cama da hotelaria tradicional e do TER, nos Açores, evoluiu irregularmente durante os últimos cinco anos, conforme a figura 16.

Figura 16. Taxa líquida ocupação-cama nos Açores entre os anos 2015 e 2019



Fonte: Adaptado de Canto, 2018 e de SREA, 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019

Este indicador, que avalia a percentagem da capacidade de alojamento média, na hotelaria tradicional, utilizada durante um determinado período de referência, atingiu o seu valor máximo de 49,4%, em 2017. Analisando a evolução da taxa líquida de ocupação-cama do TER verifica-se que este indicador alcançou o seu valor máximo de 20,4%, em 2016.

Assim sendo, reconhece-se que os Açores possuem uma significativa capacidade de atração turística. Este facto pode dever-se à maior facilidade de acesso à região e ao custo do mesmo, devido à liberalização do espaço aéreo e à maior promoção das nove ilhas. Consequentemente, o desenvolvimento positivo do turismo possibilita que a economia regional progrida e que a população residente possua melhores condições de vida.

Depois de se enunciar o modelo concetual e as hipóteses da presente investigação, e de se caracterizar, de forma sucinta, o arquipélago e a recente evolução do turismo, o capítulo seguinte dedica-se à apresentação dos dados, ao seu tratamento estatístico, e aos resultados, através de uma metodologia dedutiva e indutiva, para a concretização dos objetivos previamente definidos.

CAPÍTULO VI. Tratamento dos dados e Resultados

O presente capítulo tem como finalidade apresentar e explicar os resultados obtidos nesta investigação. De modo a compreender a sequência do processo dividiu-se, este capítulo, em seis pontos distintos.

No primeiro ponto compara-se a amostra estratificada com o universo de agentes económicos relacionados com o setor do turismo, nomeadamente, os empreendimentos turísticos, as empresas de animação turística, as agências de viagem e as *rent-a-car* existentes nos Açores, em 2018.

O segundo ponto caracteriza a amostra do estudo, indicando não só as quotas definidas para cada estrato, como também, a proporção de questionários efetuados por ilha, por setor de atividade, pelo número de trabalhadores e pela data de constituição das empresas e das instituições inquiridas.

No terceiro ponto avalia-se não só as opiniões dos inquiridos acerca da importância de se adotar estratégias colaborativas para o desenvolvimento do *cluster* de turismo, como também os parceiros-chave a considerar, os benefícios das medidas estratégicas adotadas e o tipo de financiamento mais adequado às parcerias nos Açores.

No quarto ponto apresenta-se uma análise exploratória dos dados obtidos pelos questionários, ou seja, inicia-se o processo de validação das hipóteses, previamente formuladas, através dos testes do Qui-Quadrado, da análise fatorial e da análise de *cluster*.

No quinto ponto é estimado um modelo *Probit* Ordenado com o intuito de se analisar a probabilidade de um inquirido demonstrar um interesse superior no desenvolvimento de estratégias colaborativas para o turismo nos Açores.

No último ponto apresenta-se uma análise qualitativa, com o desígnio de complementar as ilações da análise quantitativa, onde o método de recolha da informação foi a entrevista.

1. Composição da amostra em estudo

O turismo alavancou a economia portuguesa nos últimos anos. Este setor tem um peso significativo no PIB regional tornando-se necessário averiguar os efeitos da sua evolução.

Por intermédio da tabela 1, analisa-se o ajustamento entre o número de questionários realizados e os dados estatísticos registados, de janeiro a dezembro de 2018, para o arquipélago dos Açores, alusivos ao número de empreendimentos turísticos, de agências de viagem, de empresas de animação turística e de *rent-a-car*.

Tabela 1. Teste de qualidade de ajustamento

		Santa Maria	São Miguel	Terceira	Graciosa	São Jorge	Pico	Faial	Flores	Corvo
Hotelaria Tradicional	N observado	4	42	21	4	4	8	8	4	4
	N esperado	4,0	46,5	21,2	3,0	5,0	8,1	7,1	3,0	1,0
	Resíduo	0	-4,5	-0,2	1	-1,0	-0,1	0,9	1,0	3,0
	Qui-Quadrado	10,496 (0,248)								
Outro tipo de alojamento*	N observado	5	41	17	2	5	12	10	5	2
	N esperado	1,9	50,9	15,5	0,9	3,5	15,8	7,3	3,0	0,2
	Resíduo	3,1	-9,9	1,5	1,1	1,5	-3,8	,7	2,0	1,8
	Qui-Quadrado	27,046 (0,001***)								
Animação turística	N observado	7	41	14	3	7	10	10	3	3
	N esperado	5,1	47,1	13,8	2,0	5,9	10,7	9,4	3,1	1,0
	Resíduo	1,9	-6,1	0,2	1,0	1,1	-0,7	0,6	-0,1	2,0
	Qui-Quadrado	6,134 (0,632)								
<i>Rent-a-car</i>	N observado	6	35	18	6	6	12	12	6	0
	N esperado	4,1	39,7	18,2	3,3	6,6	13,2	9,9	5,8	0
	Resíduo	1,9	-4,7	-0,2	2,7	-0,6	-1,2	2,1	0,2	0
	Qui-Quadrado	4,195 (0,757)								
Agência de viagens	N observado	5	45	18	5	9	9	5	5	0
	N esperado	1,2	52,9	18,1	2,4	8,4	9,6	6,1	2,4	0
	Resíduo	3,8	-7,9	-0,1	2,6	0,6	-0,6	-1,1	2,6	0
	Qui-Quadrado	7,255 (0,403)								

Nota: * TER; Pousadas da Juventude; Parques de Campismo; AL

Nota: estatisticamente significativo a 1% (***), 5% (**), 10% (*)

A compatibilidade entre um conjunto de valores observados e a sua distribuição no universo é examinada através do teste de qualidade de ajustamento. Este teste estatístico pretende verificar se a amostra está ajustada ao universo, possibilitando a inferência de algumas características à população.

Segundo o Qui-Quadrado de Pearson não se rejeita a hipótese nula, uma vez que os ρ – value são superiores ao α (0,05), com exceção da variável “outro tipo de alojamento”. Consequentemente afirma-se que a amostra recolhida, nas nove ilhas dos Açores, não varia significativamente da distribuição do universo contabilizado pelo SREA, nas categorias definidas. Porém, na dimensão “outro tipo de alojamento” não é exequível adquirir uma amostra proporcional ao universo, uma vez que existem inúmeras unidades turísticas direcionadas ao alojamento de pequenas dimensões e muito recentes no tecido empresarial.

Assim, procurou-se inquirir empresários das nove ilhas, sabendo à partida que as ilhas de São Miguel, da Terceira e do Pico teriam uma percentagem de questionários inferior, face ao total, de unidades hoteleiras de TER, de pousadas da juventude, de parques de campismo e de AL, por analogia, à percentagem de questionários aplicados às restantes ilhas.

De acordo com a tabela 2 distingue-se a composição do universo da constituição da amostra em estudo e representa-se o peso da amostra estratificada face ao universo.

Tabela 2. Dimensão do universo e da amostra nos Açores

	Hotelaria tradicional			Outro tipo de Alojamento*			Animação turística			Rent-a-car			Agência de Viagens		
	Un*	Am	Peso Am	Un*	Am	Peso Am	Un**	Am	Peso Am	Un**	Am	Peso Am	Un**	Am	Peso Am
Santa Maria	4	1	25,00%	42	2	4,76%	20	2	10,00%	5	1	20,00%	1	1	100,00%
São Miguel	46	10	21,74%	1.147	17	1,48%	185	12	6,49%	48	6	12,50%	44	10	22,73%
Terceira	21	5	23,81%	350	7	2,00%	54	4	7,41%	22	3	13,64%	15	4	26,67%
Graciosa	3	1	33,33%	19	1	5,26%	8	1	12,50%	4	1	25,00%	2	1	50,00%
São Jorge	5	1	20,00%	78	2	2,56%	23	2	8,70%	8	1	12,50%	7	2	28,57%
Pico	8	2	25,00%	356	5	1,40%	42	3	7,14%	16	2	12,50%	8	2	25,00%
Faial	7	2	28,57%	165	4	2,42%	37	3	8,11%	12	2	16,67%	5	1	20,00%
Flores	3	1	33,33%	68	2	2,94%	12	1	8,33%	7	1	14,29%	2	1	50,00%
Corvo	1	1	100,00%	5	1	20,00%	4	1	25,00%	0	0	n.d	0	0	n.d
Total	98	24		2.230	41		385	29		122	17		84	22	

Nota: * TER; Pousadas da Juventude; Parques de Campismo; AL

Legenda: Un (universo); Am (amostra); Peso Am (peso da amostra)

Fonte: Adaptado de (*) SREA (R.A.A.), 2018 (**); DRT, 2018

O universo é composto pelo número total de empreendimentos e de atividades turísticas operacionais, no ano de 2018 nos Açores, enquanto, a amostra advém dos questionários efetuados nas nove ilhas açorianas.

A ilha de São Miguel detinha o maior número de empreendimentos e de atividades turísticas, em contrapartida, do Corvo que registava o menor número, em 2018. Na hotelaria tradicional, São Miguel possuía 46 hotéis, apartamentos e aldeamentos turísticos, ao passo que, a Terceira disponha de 21. No total foram inquiridos 24 dos 98 estabelecimentos turísticos direcionados à hotelaria tradicional.

Com o intuito da amostra constituir uma representação adequada do universo açoriano definiram-se quotas, em cada estrato, adequando a proporção de agentes económicos inquiridos ao total existente em cada tipologia. A amostra da “hotelaria tradicional”, em média, correspondia a 34,53% da realidade.

A categoria intitulada de “outro tipo de alojamento” sobressaiu com 2.230 estabelecimentos turísticos, uma vez que era constituída pelo TER, pelas pousadas da juventude, pelos parques de campismo e pelo alojamento local. É importante salientar que nos últimos anos houve uma tendência crescente de imóveis direcionados ao alojamento local. No universo regional três das nove ilhas alcançaram notoriedade, particularmente a ilha de São Miguel por possuir 1.147 estabelecimentos turísticos, o Pico por reunir 356 e a ilha da Terceira por ter 350 empreendimentos turísticos desta tipologia. No total foram inquiridos 41 dos 2.230 estabelecimentos turísticos direcionados ao “outro tipo de alojamento”, no ano de 2018. A amostra do TER, pousadas da juventude, parques de campismo e alojamento local, em média, retratava 4,76% da realidade.

Dada a dinâmica e a multiplicidade de unidades direcionadas ao alojamento local seria inviável questionar um montante proporcional à realidade de estabelecimentos existentes nos Açores. Para além disso, estes empreendimentos não só possuem pequenas

dimensões, ou seja, têm uma reduzida capacidade de alojamento comparativamente à hotelaria tradicional, como também demonstram um historial recente na Região Autónoma dos Açores.

Para manter a oferta turística nos Açores, é essencial a presença de empresas de animação turística, de *rent-a-car* e de agências de viagem, na medida em que proporcionam um conjunto de programas turísticos, de atividades lúdicas, de promoção das localidades e de produtos turísticos diferenciados.

Em conformidade com os dados disponibilizados pela DRT atenta-se que nos Açores existiam 385 empresas de animação turística, em 2018, das quais 29 foram inquiridas. Na amostra, os agentes económicos relacionados com este setor de atividade, em média, traduziam 10,41% da realidade existente no arquipélago.

Do valor total, 185 empresas micalenses dedicavam-se à animação turística terrestre, náutica e à observação de cetáceos. Na ilha da Terceira estavam sediadas, em 2018, 54 empresas de animação turística e no Pico foram registadas 42 empresas.

Com o desenvolvimento do turismo regional, algumas das empresas nacionais de *rent-a-car* decidiram abrir filiais no arquipélago, maioritariamente na ilha de São Miguel. Desse modo, o grupo oriental detinha 53 empresas, o grupo central 62 empresas e, por último, o grupo ocidental 7 empresas de *rent-a-car*.

Nos Açores, em 2018, foram consideradas 122 empresas turísticas licenciadas para o exercício da atividade de aluguer de automóveis sem condutor, contudo foram abordadas apenas 17. Nesta perspetiva, o peso da amostra, em média, espelhava 15,89% da realidade açoriana.

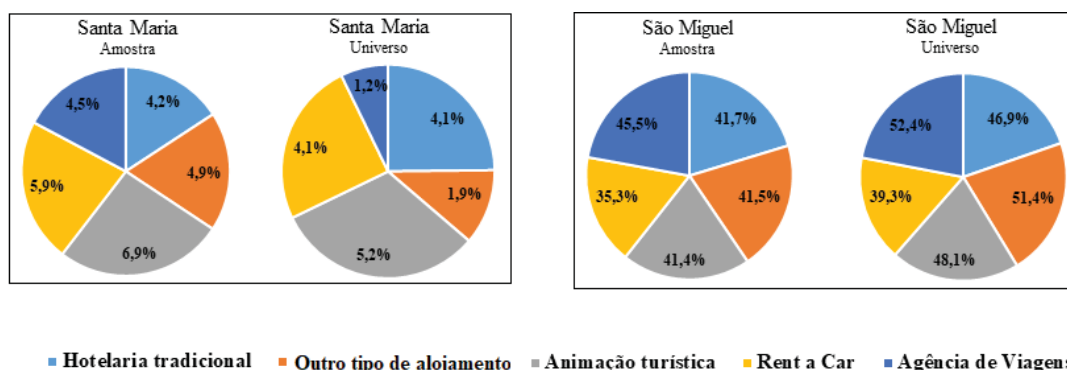
No sentido de acompanhar o ritmo de crescimento do turismo, o mercado das agências de viagens ampliou-se e, o número de agências no arquipélago dos Açores cresceu atingindo, em 2018, 84 estabelecimentos físicos. As agências de viagens

açorianas localizaram-se, na sua maioria, na ilha de São Miguel e na Ilha da Terceira, correspondendo a 44 e 15 agências, respetivamente.

Atente-se que o peso da amostra das agências de viagem, em média, descrevia 40,37% da realidade. Desse modo, é possível afirmar que esta tipologia é descrita significativamente nos questionários efetuados.

Mediante a figura 17 verifica-se que no grupo oriental, nomeadamente nas ilhas de Santa Maria e de São Miguel, a distribuição percentual das tipologias em estudo é similar em relação ao universo. Assim, evidencia-se que a amostra não apresenta enviesamentos significativos face à estrutura dos agentes económicos considerados no universo, permitindo uma representação adequada de cada um.

Figura 17. Distribuição percentual do universo e da amostra no Grupo Oriental

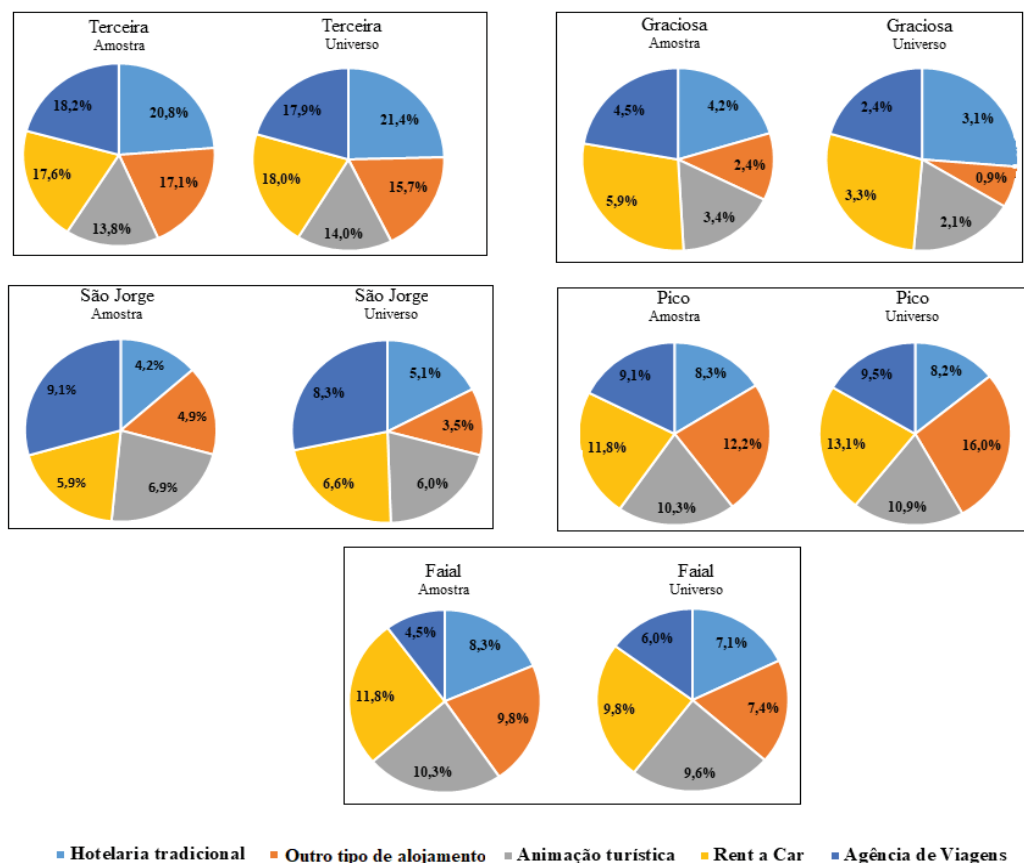


Denota-se que o peso da amostra da ilha de Santa Maria é superior ao universo, em todas as categorias inquiridas. Efetivamente as ilhas mais pequenas têm quotas proporcionalmente superiores às definidas no universo, na medida em que uma unidade, por cada estrato, leva a uma ponderação maior face ao total dos Açores. Como a ilha de São Miguel é mais povoada, centralizando o setor turístico e as atividades envolventes, o mesmo já não se verifica.

A distribuição por quotas do universo e da amostra no grupo central, figura 18, tende a ser simétrica entre si. De um modo geral, os questionários realizados nas ilhas da

Terceira, da Graciosa, de São Jorge, do Pico e do Faial representam significativamente o universo, em cada tipologia, nos Açores.

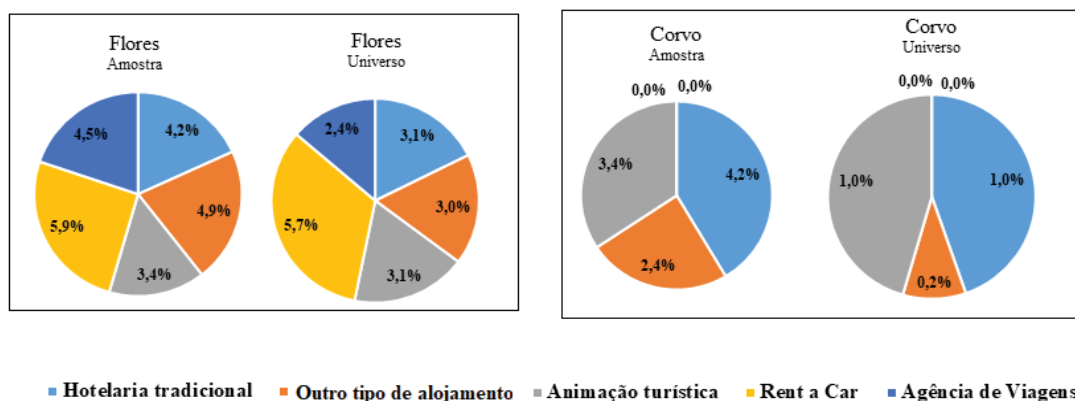
Figura 18. Distribuição percentual do universo e da amostra no Grupo Central



Uma vez mais a ponderação, de todas as categorias analisadas, na amostra da ilha da Graciosa é superior ao universo. Esta tendência resulta da dimensão reduzida da ilha não só a nível populacional, mas também a nível empresarial. Nas restantes ilhas do grupo central, esta situação não se verifica porque o turismo já está inserido na atividade económica local.

Analisando a figura 19 observa-se que a distribuição percentual das tipologias em estudo é proporcional entre o universo e a amostra no grupo ocidental do arquipélago dos Açores. Consequentemente, é possível afirmar que os questionários realizados representam adequadamente o total do universo.

Figura 19. Distribuição percentual do universo e da amostra no Grupo Ocidental



Nas ilhas do grupo ocidental, os pesos de todas as categorias analisadas na amostra são superiores ao universo. Como referido anteriormente, esta característica deve-se ao facto das ilhas das Flores e do Corvo terem dimensões reduzidas.

Em termos gerais é possível verificar que a amostra utilizada no estudo possui uma estrutura idêntica ao universo, nas várias tipologias e nas nove ilhas do arquipélago. Deste modo, não apresenta enviesamentos significativos, pelo que os resultados são indicativos da realidade do turismo nos Açores.

2. Caracterização da amostra em estudo

A Região Autónoma dos Açores centralizava a sua atividade económica no setor primário, contudo, após a liberalização do espaço aéreo, o setor terciário, particularmente o turismo ganhou notoriedade.

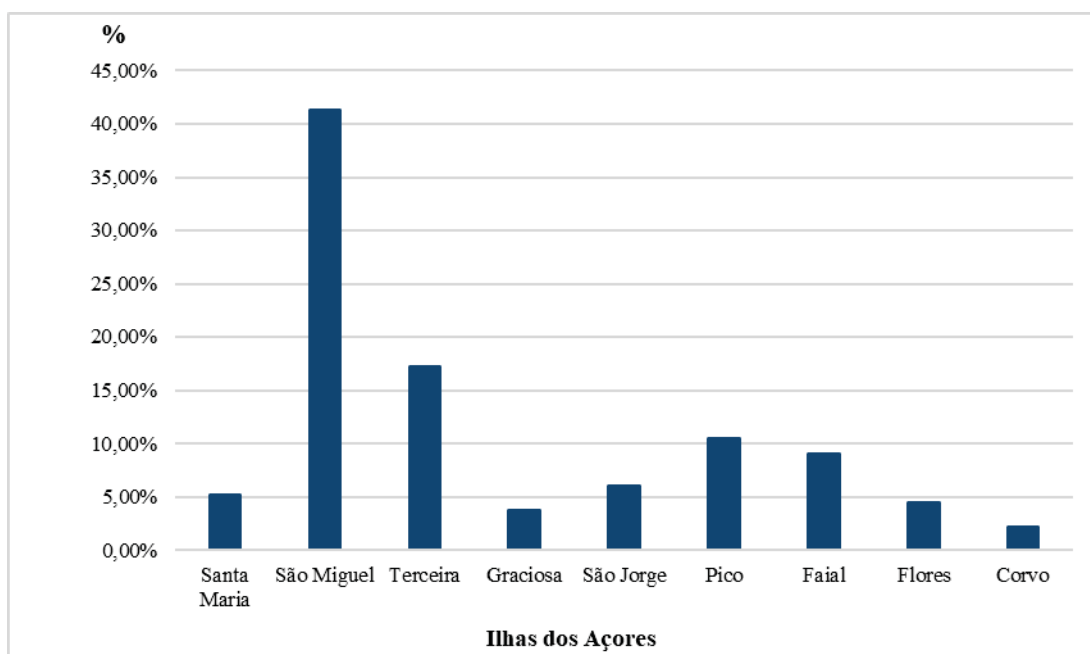
Com a internacionalização do turismo açoriano e com o crescimento exponencial das empresas turísticas torna-se necessário, não só, analisar a forma como as mesmas se organizam no mercado, como também, explorar as estratégias colaborativas utilizadas para desenvolver o *cluster* de turismo.

No presente estudo foram inquiridos 133 agentes económicos, diretamente relacionados com o setor do turismo, no arquipélago dos Açores. Através da figura 20, observa-se a proporção de questionários executados em cada ilha.

Comparando a amostra com o total do universo açoriano, verifica-se que foram inquiridos 55 empresários na ilha de São Miguel, ou seja, 41,35% dos questionários realizados traduziram as opiniões dos micaelenses no ano de 2018. Na ilha da Terceira efetuaram-se 23 questionários, quotizando 17,29%, enquanto, na ilha do Pico foram contabilizados 14 questionários, representando 10,53%.

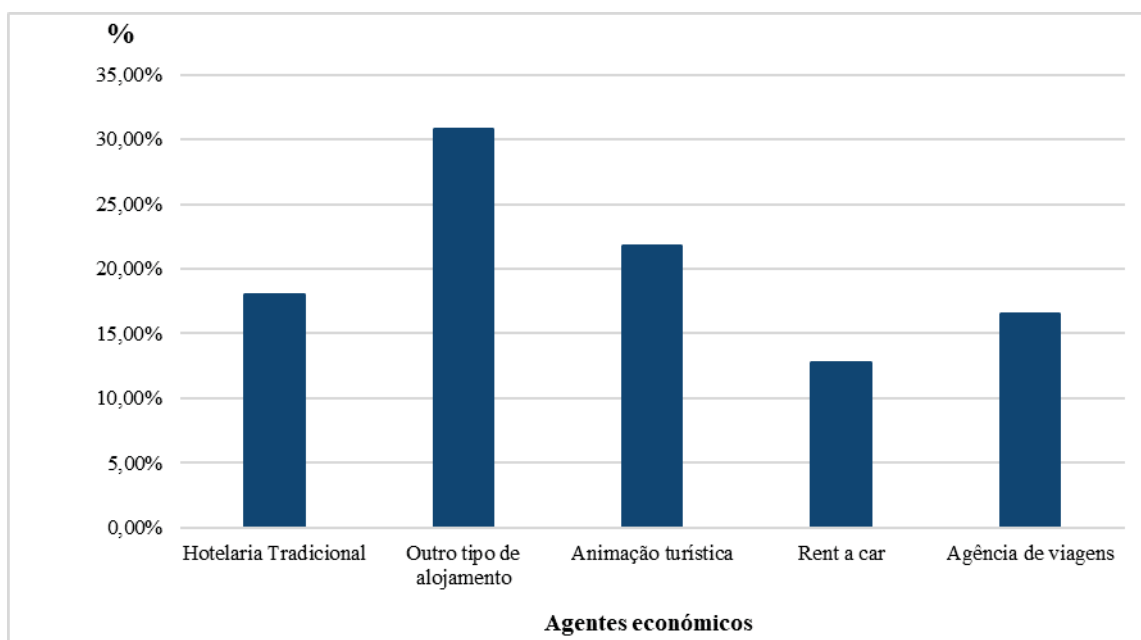
É importante salientar que foram efetuados um número reduzido de questionários, em termos absolutos, nas ilhas da Graciosa e do Corvo por terem um menor número de empresas turísticas sediadas. No entanto, estas ilhas possuem uma percentagem representativa superior à quota-parte na região, a fim de ser possível garantir a representação dos agentes económicos nestas ilhas. Deste modo, no Corvo foram abordados apenas 3 agentes turísticos (2,26% do universo), ao passo que na Graciosa foram interrogados 5 indivíduos (3,76% do universo).

Figura 20. Distribuição dos questionários pelas nove ilhas dos Açores



O número de empresários abordados foi diferente consoante o setor de atividade que representam. Segundo a figura 21, averigua-se a fração de questionários realizados em cada tipologia.

Figura 21. Percentagem de inquiridos por setor de atividade nos Açores



A categoria com mais questionários realizados foi a “outro tipo de alojamento”, contabilizando 41. Desse modo, o TER, as pousadas da juventude, os parques de campismo e os alojamentos locais representavam 30,83% do total da amostra.

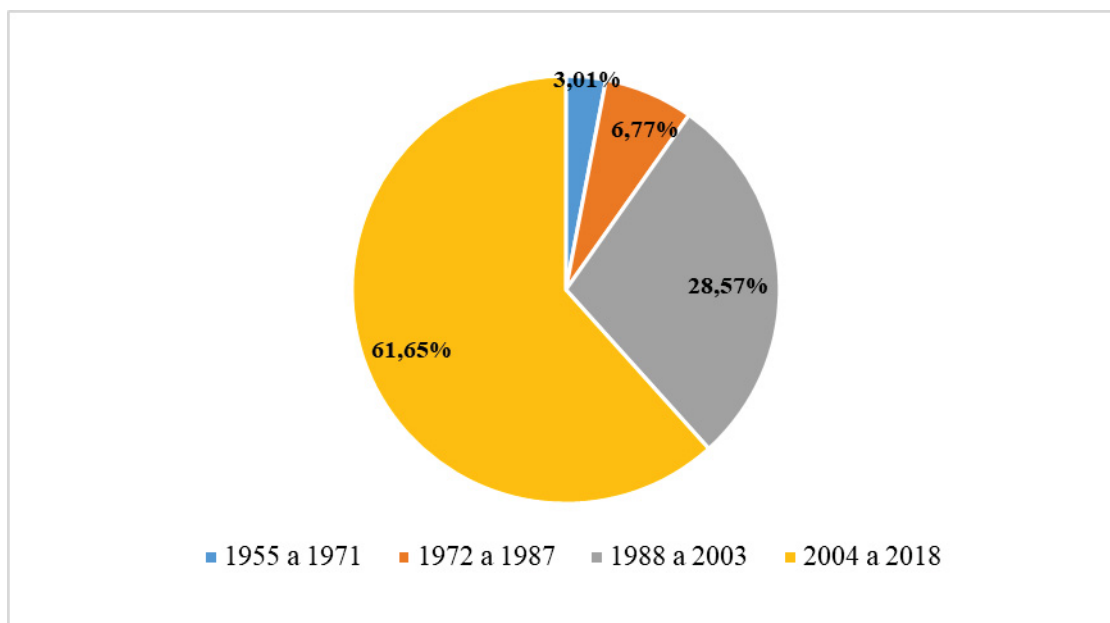
As restantes categorias estavam compreendidas entre os 17% e os 22% face ao total da amostra, por outras palavras, foram inquiridas 22 agências de viagens, 24 empreendimentos turísticos relacionados com a hotelaria tradicional e 29 empresas de animação turística.

Por último, as empresas de *rent-a-car* foram as menos abordadas totalizando 17 questionários. Por conseguinte, esta tipologia possuía um peso de 12,78% no total da amostra.

O ano de início da atividade empresarial foi utilizado para caracterizar a amostra recolhida. Com esta variável decompõe-se o ciclo de vida das empresas, ou seja, pondera-se se estas são recentes ou se estão na fase de maturidade.

Atendendo à figura 22, verifica-se que esta componente foi subdividida em quatro períodos temporais de modo a facilitar a compreensão relativamente à idade das empresas presentes no mercado turístico empresarial açoriano.

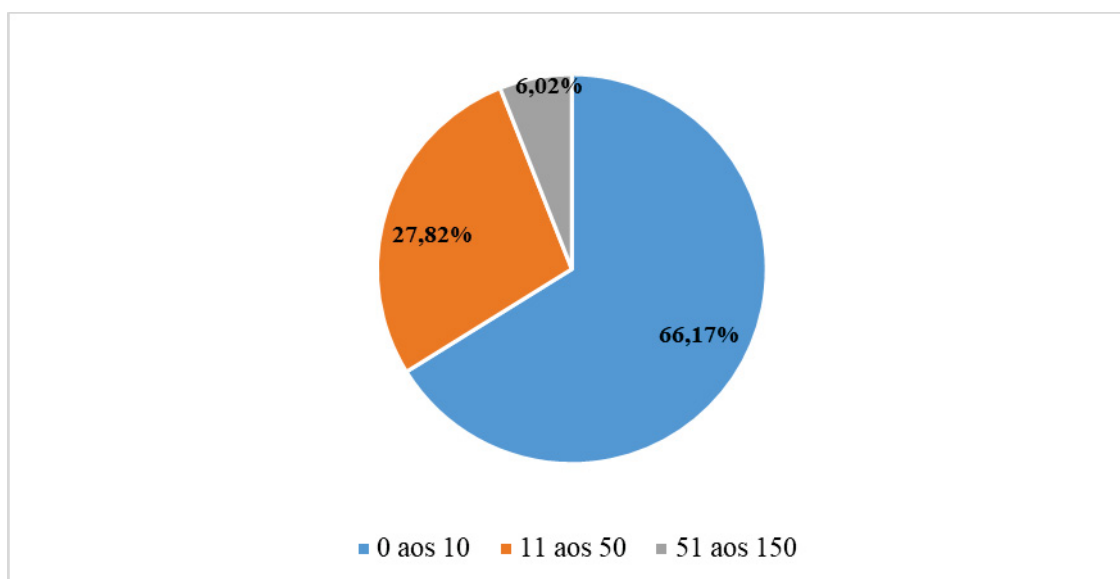
Figura 22. Percentagem de inquiridos segundo o início de atividade



Da amostra, 61,65% correspondem a empresas turísticas recentes, ou seja, inauguradas entre os anos 2004 a 2018. Em suma, não só o estrato compreendido entre os anos 1988 a 2003, como também o quotizado entre os anos 2004 a 2018 são compostos por organizações em crescimento.

A dimensão do tecido empresarial é outro fator relevante para a caracterização da composição da amostra em estudo. Por intermédio da figura 23, examina-se o número de trabalhadores que cada instituição inquirida detém nos seus quadros. Esta variável está repartida em 3 classes com o propósito de classificar a organização das empresas turísticas açorianas em microempresas, pequenas ou médias empresas.

Figura 23. Percentagem de questionários de acordo com o número de trabalhadores



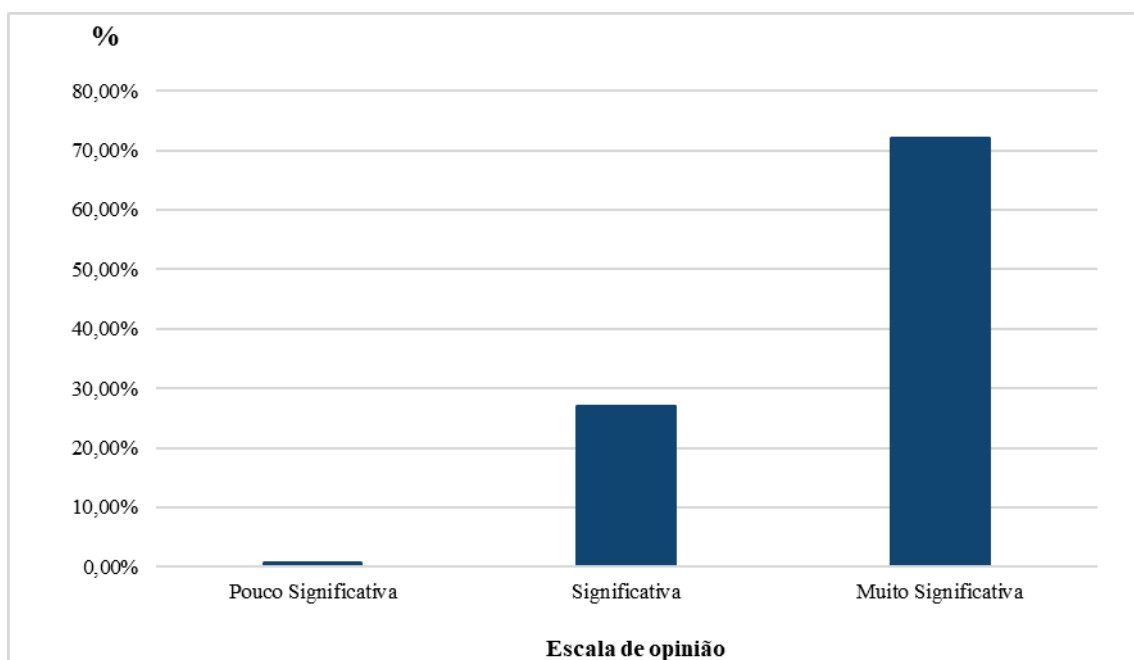
De acordo com um dos critérios de determinação da dimensão empresarial, infere-se que as empresas turísticas, nos Açores, são, maioritariamente, compostas por microempresas (66,17%), quer dizer, que estas contratam menos de 10 funcionários para os seus quadros de pessoal. Logo depois, sobressaem as pequenas empresas (27,82%) visto que admitem menos de 50 trabalhadores efetivos. Por último, apenas 6,02% dos agentes económicos abordados são categorizados de médias empresas uma vez que empregam um número inferior a 250 pessoas.

Depois de se caracterizar as empresas que fazem parte da amostra em estudo, segue-se uma análise à opinião dos empresários entrevistados sobre a importância que atribuem à adoção de estratégias colaborativas no turismo dos Açores.

3. Análise das estratégias colaborativas

Para avaliar o grau de relacionamento e de integração institucional é essencial apurar o tipo de estratégias colaborativas adotadas, nos Açores, para desenvolver o *cluster* de turismo. Por esta razão, escalonou-se a opinião dos inquiridos acerca da importância de se adotar estratégias colaborativas, figura 24.

Figura 24. Estratégias colaborativas para o desenvolvimento do *cluster* de turismo

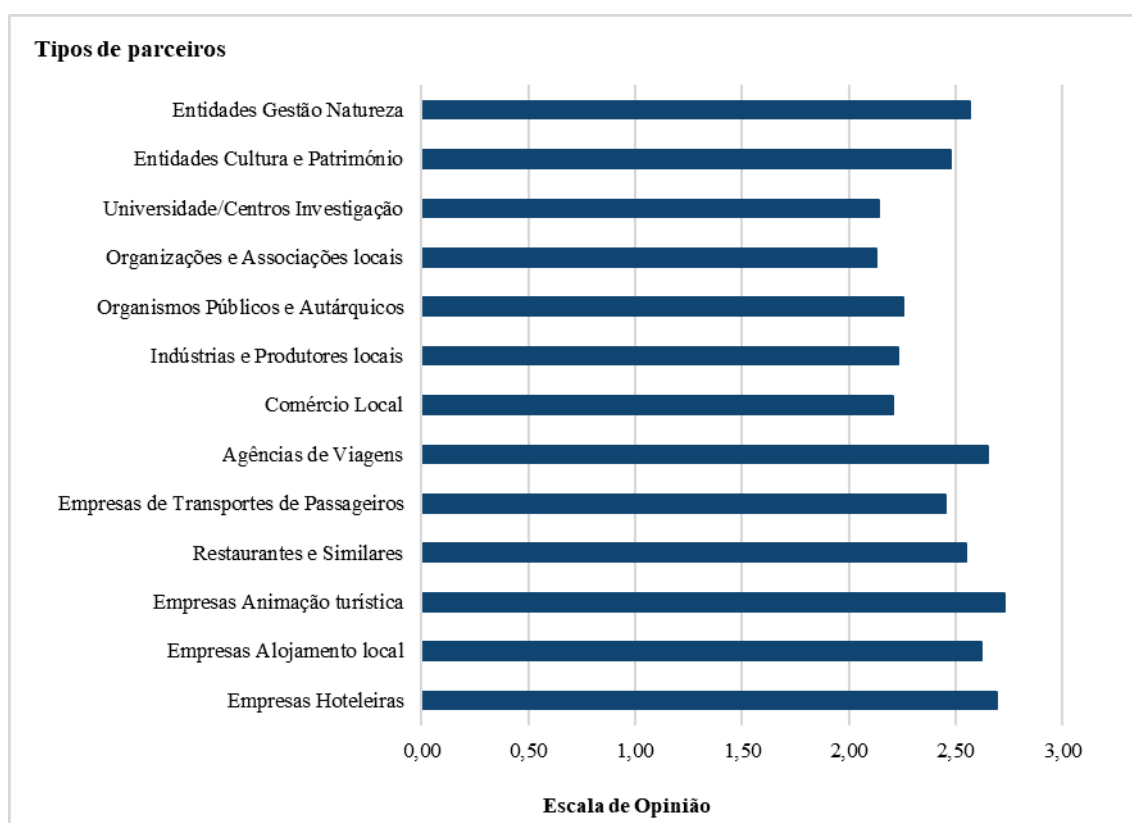


A maior parte das entidades inquiridas assumiram que é “muito significativo” (72,18%) adotar parcerias no turismo para desenvolver o respetivo *cluster*. Para além disso, apenas 27,07% declararam que utilizar estratégias colaborativas é somente “significativo” para o progresso do negócio.

Apenas 0,75% da amostra afirmou ser “pouco significativo” estabelecer um elevado nível de cooperação e de colaboração, entre os vários agentes económicos existentes no mercado açoriano, para o desenvolvimento do *cluster*.

No sentido de fortalecer a eficiência e a eficácia do *cluster* de turismo é fundamental refletir acerca dos parceiros ideais a incluir na sua organização. Atendendo à figura 25, examinam-se as possíveis entidades públicas, privadas ou locais, direta e indiretamente relacionadas com o turismo, que deveriam participar em estratégias colaborativas nos Açores.

Figura 25. Parceiros a considerar nas estratégias colaborativas

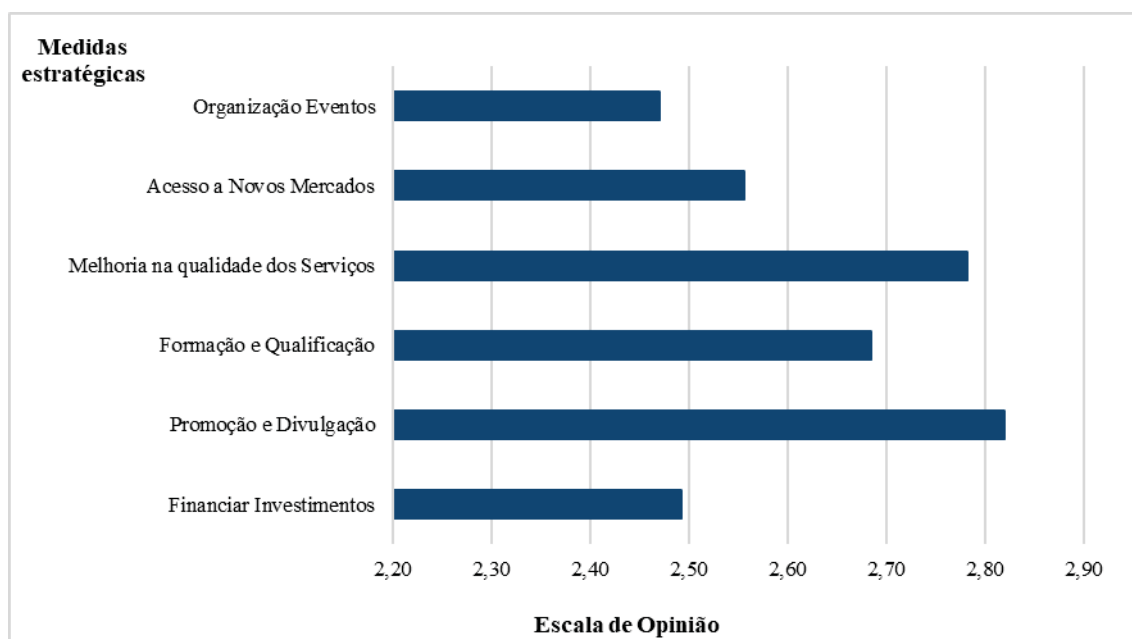


No geral, os empresários inquiridos manifestaram uma abertura significativa para a conexão de parcerias porque, em média, todas as entidades indicadas no inquérito foram classificadas como “adequado” à integração no *cluster*.

Os empreendimentos orientados para a hotelaria e para o alojamento local, as empresas de animação turística, as agências de viagens e as entidades gestoras da natureza foram considerados, em média, “muito adequados” à inclusão organizacional de estratégias colaborativas no turismo açoriano. No entanto, as universidades ou os centros de investigação e as entidades locais, designadamente o comércio local, as indústrias e os produtores locais, as organizações e as associações locais, foram mencionadas, segundo a opinião dos empresários entrevistados, como as menos importantes para a colaboração e para a cooperação estratégica empresarial.

Ao gerir um mercado turístico que empregue as parcerias nas negociações, poder-se-ão obter inúmeras vantagens não só relativamente ao desenvolvimento e ao progresso do *cluster*, como também, ao nível do crescimento económico local, comparativamente à inexistência de parcerias. No presente estudo, figura 26, os empresários açorianos hierarquizaram alguns dos benefícios associados à aplicação de parcerias.

Figura 26. Medidas estratégicas associadas às estratégias colaborativas

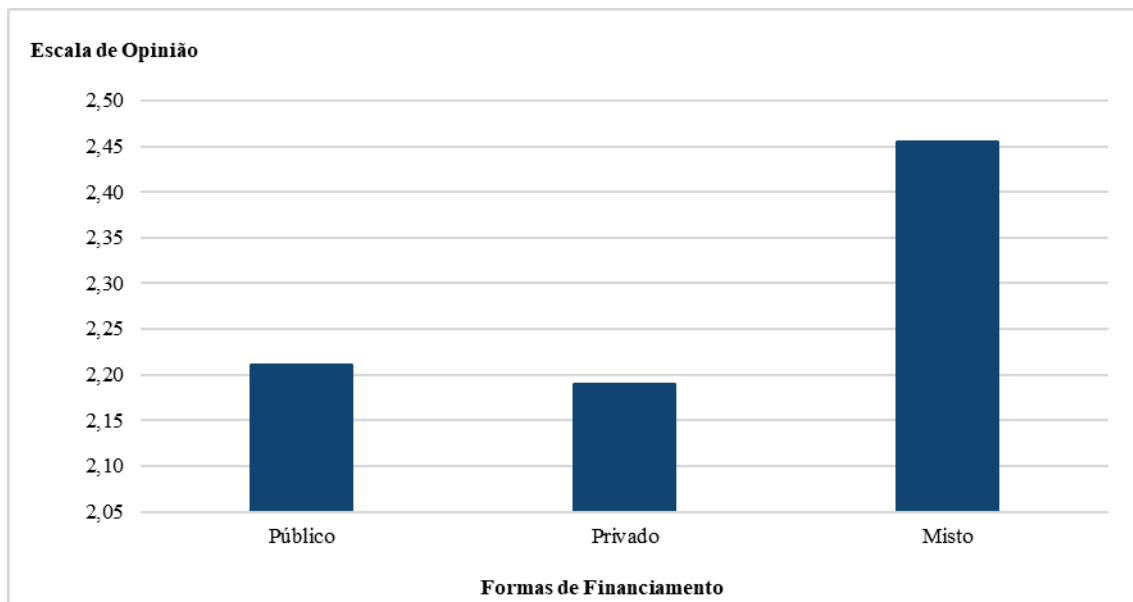


A promoção e a divulgação do negócio, bem como, a melhoria na qualidade do serviço prestado são as principais finalidades das estratégias colaborativas referidas, visto que os empresários inquiridos as catalogaram, em média, como “muito significativas”. Contrariamente, a organização de eventos e o financiamento a novos investimentos foram os benefícios que menos sobressaíram, sendo nomeados de “pouco significativos” para o turismo no arquipélago dos Açores.

A avaliação das parcerias no *cluster* de turismo passa por estabelecer qual a forma mais adequada de financiamento para a melhoria deste setor económico. De acordo com

a figura 27, verifica-se a opinião dos empresários face ao financiamento público, privado e misto.

Figura 27. Financiamento adequado para as estratégias colaborativas



O tipo de financiamento mais adequado à organização do *cluster* turístico foi o misto. Deste modo, os agentes económicos açorianos consideram que as parcerias turísticas só vão proporcionar um crescimento visível no turismo regional se houver união entre os financiamentos públicos e os privados. Esta atitude demonstra que as empresas não pretendem sobreviver no mercado apenas com recursos financeiros do governo regional, ou seja, os agentes económicos privados têm plena consciência de que é necessário investir e desenvolver novas ideias, produtos e serviços turísticos, beneficiando desta forma a economia regional.

Atendendo às opiniões dos empresários turísticos a respeito da importância do desenvolvimento das estratégias colaborativas para o progresso do *cluster* de turismo, nos Açores, infere-se que a adoção de parcerias é um tema fundamental para a gestão empresarial individual e coletiva.

Complementarmente segue-se a análise exploratória dos dados, adquiridos nos questionários efetuados nos Açores, no sentido de se avaliar os pressupostos previamente formulados.

4. Análise Exploratória dos dados

No estudo sobre o impacto das estratégias colaborativas para o desenvolvimento do *cluster* de turismo nos Açores, é necessário compreender a visão que os empresários detêm sobre a utilização de parcerias, tabela 3.

Tabela 3. Tabela cruzada: estratégias colaborativas versus a localização da empresa

	Santa Maria	São Miguel	Terceira	Graciosa	São Jorge	Pico	Faial	Flores	Corvo
Pouco significativo									
Significativo		21,8%	8,7%	40,0%	37,5%	50,0%	40,0%	50,0%	33,3%
Muito significativo	100%	78,2%	91,3%	60,0%	62,5%	50,0%	60,0%	50,0%	66,7%

Todos os agentes económicos tendem a ser favoráveis à colaboração, porém, os empresários abordados nas ilhas do Pico (50%), das Flores (50%), da Graciosa (40%), e do Faial (40%) assumem que a adoção de estratégias colaborativas é apenas “significativo” para o progresso económico. Por sua vez, as restantes ilhas assumem que a adoção de parcerias é “muito significativo” para o desenvolvimento do *cluster* turístico açoriano. Nesta perspetiva, os inquiridos assumem que retiram o máximo potencial das parcerias para o sucesso empresarial.

De acordo com as diferentes opiniões, importa indagar se o interesse sentido pelos empresários, em adotar parcerias, depende da localização onde a empresa está sediada, tabela 4.

Tabela 4. Teste Qui-Quadrado: estratégias colaborativas versus a localização

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-Quadrado de Pearson	27,618 ^a	16	0,035**
Razão de verossimilhança	24,266	16	0,084
Associação linear por linear	13,987	1	0,000
Número de casos válidos	133		

a. 19 células (70,4%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 0,02

Nota: estatisticamente significativo a 1% (***), 5% (**), 10% (*)

Segundo o Qui-Quadrado de Pearson rejeita-se a hipótese nula, do primeiro pressuposto formulado, porque o p – value (0,035) é inferior ao α (0,05). Deste modo infere-se que a importância que os inquiridos atribuem à adoção de parcerias, a nível empresarial, varia consoante a localização das empresas nas nove ilhas dos Açores, assim sendo, a hipótese 1 não é rejeitada.

Consoante o questionário efetuado, foi possível quantificar a importância que os empresários atribuem à adoção de estratégias colaborativas, para o desenvolvimento do *cluster* de turismo nos Açores, segundo o ramo de atividade a que se dedicam, tabela 5.

Tabela 5. Tabela cruzada: estratégias colaborativas versus atividade da empresa

	Hotelaria Tradicional	Outro tipo de alojamento	Animação turística	Rent a car	Agências de viagem
Pouco significativo					4,5%
Significativo	20,8%	29,3%	24,1%	23,5%	36,4%
Muito significativo	79,2%	70,7%	75,9%	76,5%	59,1%

Independente do ramo de atividade em que os entrevistados se enquadram, todos eles tendem a ser favoráveis à colaboração, porém, uma percentagem das agências de viagem (4,5%) assume que a adoção das estratégias colaborativas é apenas “pouco significativo” para o desenvolvimento do *cluster* de turismo nos Açores. No entanto, os empresários da hotelaria tradicional e outro tipo de alojamento, as empresas de animação turística e as *rent a car* afirmam que a adoção de parcerias é “muito significativo” para o progresso do turismo regional.

A segunda hipótese formulada testa se a utilidade reconhecida pelos indivíduos, em estudo, à adesão das estratégias colaborativas depende do ramo de atividade empresarial, tabela 6.

Tabela 6. Teste Qui-Quadrado: estratégias colaborativas e atividade empresarial

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-Quadrado de Pearson	7,131*	8	0,523
Razão de verossimilhança	5,678	8	0,683
Associação linear por linear	0,008	1	0,930
Número de casos válidos	133		

a. 6 células (40,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 0,13

Nota: estatisticamente significativo a 1% (***), 5% (**), 10% (*)

Conforme o Qui-Quadrado de Pearson não se rejeita a hipótese nula, porque o p – value (0,523) é superior ao α (0,05). Assim, verifica-se que a necessidade empresarial de colaborar, nos Açores, será transversal a todos os setores de atividade, afirmando-se que a hipótese 2 é rejeitada.

A terceira hipótese interroga se a importância atribuída à adoção de estratégias colaborativas depende da idade dos estabelecimentos empresariais, tabela 7.

Tabela 7. Tabela cruzada: estratégias colaborativas versus idade da empresa

	1955 a 1971	1972 a 1987	1988 a 2003	2004 a 2018
Pouco significativo				1,2%
Significativo		77,8%	28,9%	22,0%
Muito significativo	100%	22,2%	71,1%	76,8%

Genericamente, as empresas turísticas mais recentes, entre os anos “2004 a 2018”, declaram ser “muito significativo” (76,8%) a adoção de parcerias no turismo comparativamente à opinião das empresas turísticas mais antigas, entre os anos “1972 a 1987” (22,2%).

De acordo com o Qui-quadrado de Pearson, tabela 8, rejeita-se a hipótese nula, do terceiro pressuposto formulado, porque o p – value (0,021) é inferior ao α (0,05). Neste sentido, afirma-se que a hipótese 3 não é rejeitada.

Tabela 8. Teste Qui-Quadrado: estratégias colaborativas versus idade da empresa

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-Quadrado de Pearson	14,891 ^a	6	0,021**
Razão de verossimilhança	14,589	6	0,024
Associação linear por linear	1,869	1	0,172
Número de casos válidos	133		

a. 7 células (58,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 0,03

Nota: estatisticamente significativo a 1% (***), 5% (**), 10% (*)

Através do inquérito realizado, mensurou-se a importância que os empresários atribuem à adoção de parcerias tendo em conta o número de trabalhadores efetivos que constituem os quadros funcionais das empresas açorianas entrevistadas, tabela 9.

Tabela 9. Tabela cruzada: estratégias colaborativas versus dimensão da empresa

	Microempresa (0 aos 10 trabalhadores)	Pequena Empresa (11 aos 50 trabalhadores)	Média Empresa (51 aos 150 trabalhadores)
Pouco significativo	1,1%		
Significativo	31,8%	18,9%	27,1%
Muito significativo	67,0%	81,1%	72,2%

Independentemente do número do efetivo laboral, todas as empresas açorianas entrevistadas demonstraram recetividade à colaboração, contudo, uma percentagem das microempresas (1,1%) manifestou que a adoção das estratégias colaborativas é apenas “pouco significativo” para o desenvolvimento do *cluster* de turismo nos Açores. Em contrapartida, as pequenas e as médias empresas açorianas asseguram que a adoção de parcerias é “muito significativo” para o desenvolvimento do turismo regional.

A quarta hipótese afere se a relevância, mencionada pelos inquiridos, em adotar parcerias dependente da dimensão empresarial, tabela 10.

Tabela 10. Teste Qui-Quadrado: estratégias colaborativas e dimensão empresarial

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-Quadrado de Pearson	3,768 ^a	4	0,438
Razão de verossimilhança	4,285	4	0,369
Associação linear por linear	3,570	1	0,059
Número de casos válidos	133		

a. 4 células (44,4%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 0,06

Nota: estatisticamente significativo a 1% (***), 5% (**), 10% (*)

Consoante o Qui-Quadrado de Pearson não se rejeita a hipótese nula, porque o ρ – value (0,438) é superior ao α (0,05). Note-se que a hipótese 4 é rejeitada, ou seja, uma empresa turística de pequena, média ou grande dimensão, quanto ao número de trabalhadores efetivos, não interfere na decisão estratégica de colaborar e de cooperar no tecido empresarial açoriano.

A quinta hipótese formulada averigua se a adoção de estratégias colaborativas irá depender do tipo de parceiros que compõem o *cluster* de turismo nos Açores. Com o intuito de reduzir o número de variáveis a analisar, aplicou-se, primeiramente, a análise fatorial, tabela 11, uma vez que é uma técnica de análise exploratória de dados que tem como objetivo descobrir a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas.

A análise fatorial de componentes principais (AFCP) é uma técnica de análise exploratória de dados que tem como objetivo revelar as dimensões subjacentes ou os fatores de um conjunto de variáveis interrelacionadas. Deste modo, substituem-se as variáveis iniciais pelos fatores principais que as compõem e simplifica-se a interpretação dos dados.

Tabela 11. AFCP: Teste KMO e Bartlett para os tipos de parceiros

		Teste de KMO e Bartlett
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,807
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	786,066
	gl	78
	Sig.	0,000**

Nota: estatisticamente significativo a 1% (***), 5% (**), 10% (*)

O valor da medida KMO¹ 0,807 está situado no intervalo 0,8-0,9 o que permite classificar o grau de adequação dos dados da amostra à análise fatorial como “boa”. O teste da Esfericidade de Bartlett, que testa a proximidade da matriz das correlações à matriz identidade, apresenta um valor de 786,066 (Qui-Quadrado observado com 78 graus de liberdade). Como este apresenta um ρ – value (0,000) inferior para qualquer nível de significância, rejeita-se a hipótese nula afirmando que a matriz das correlações não é uma matriz identidade. Deste modo, confirma-se que os dados são adequados à elaboração da análise fatorial.

A tabela 12 evidencia os valores próprios associados a cada fator, segundo o método de extração das componentes principais e a percentagem da variância explicada.

Tabela 12. Variância total explicada: estratégias colaborativas e tipos de parceiros

Componente	Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,060	38,925	38,925	2,874	22,106	22,106
2	2,037	15,667	54,592	2,837	21,827	43,933
3	1,293	9,945	64,537	2,678	20,604	64,537

Método de extração: análise de componente principal (ACP)

De acordo com a regra de retenção dos fatores com valores próprios superiores a um, foram retidos três fatores que explicam cerca de 65% da variabilidade total observada.

¹ Grau de adequação: <0,5 inaceitável; 0,5-0,6 má; 0,6-0,7 razoável; 0,7-0,8 média; 0,8-0,9 boa; 0,9-1 muito boa

De modo a facilitar a interpretação dos dados procedeu-se à rotação da matriz, tabela 13, através do método varimax que torna mais fácil identificar cada componente principal (fator) a partir dos pesos das variáveis que a integram. Quanto mais próximo de 1 forem as correlações entre as variáveis e as componentes, mais forte é a associação entre a variável e a componente, ao passo que um peso próximo de zero revela que a variável não contribui significativamente para a composição da componente principal.

Tabela 13. Matriz componente rodada: estratégias colaborativas e tipos de parceiros

	Componentes		
	1	2	3
Empresas hoteleiras	0,849		0,144
Empresas de alojamento local	0,813	0,194	0,101
Empresas de animação turística	0,732	0,351	
Restaurantes e similares	0,588	0,480	0,154
Empresas de transporte passageiros		0,789	
Agências de viagem	0,403	0,735	
Comércio Local	0,105	0,688	0,319
Indústrias e produtores locais	0,550	0,587	
Organismos públicos e autárquicos			0,853
Organizações e associações locais		0,173	0,778
Universidades/centro interpretação		0,413	0,650
Entidades cultura e património	0,316		0,625
Entidades gestão da natureza	0,143	0,500	0,601

Rotação convergida em 6 iterações

Método de extração: análise fatorial de componente principal (AFCP)

Método de rotação: Varimax com Normalização de Kaiser

O fator 1 apresenta pesos elevados nas empresas hoteleiras, nas empresas de alojamento local, nas empresas de animação turística e nos restaurantes e similares. Dessa forma, a primeira componente foi designada de “Agentes Turísticos”. O fator 2 é composto pelas empresas de transporte de passageiros, pelas agências de viagem, pelo comércio local e pelas indústrias e produtores locais. Assim, a segunda componente foi intitulada de “Agentes Locais”. O fator 3 detém pesos superiores nos organismos públicos e autárquicos, nas organizações e associações locais, nas universidades e centros de interpretação, nas entidades de cultura, património e gestão da natureza. Por essa razão, a terceira componente foi denominada de “Agentes Públicos”.

Numa segunda fase, aplicou-se a metodologia não hierárquica de *cluster K-means* ao resultado obtido na análise fatorial. Esta técnica exploratória utilizada é muito eficiente porque compreende as relações existentes entre as variáveis numéricas e agrupa-as segundo o grau de homogeneidade. Por intermédio da Análise de Variância (ANOVA) é possível compreender quais os indicadores que auxiliarão na divisão dos *clusters*, tabela 14.

Tabela 14. Análise ANOVA referente aos tipos de parceiros

	<i>Cluster</i>		<i>Erro</i>		F	Sig
	Quadrado médio	gl	Quadrado médio	gl		
Agentes Turísticos	42,835	2	0,356	130	120,190	0,000***
Agentes Locais	1,118	2	0,998	130	1,120	0,329
Agentes Públicos	46,003	2	0,308	130	149,534	0,000***

Nota: estatisticamente significativo a 1% (***), 5% (**), 10% (*)

Com base no teste F, verifica-se quais as variáveis que contribuem para a definição dos *clusters*. Neste âmbito, quanto maior o valor de F, maior será o contributo que o

elemento irá proporcionar ao *cluster*. Atenta-se que neste caso apenas os agentes diretamente relacionados com o turismo e os agentes públicos irão contribuir para a definição dos *clusters*.

Constata-se que, tanto os agentes turísticos como os agentes públicos são estatisticamente significativos, ou seja, são relevantes para definir os tipos de parceiros a considerar nas estratégias colaborativas açorianas, ao passo que, os agentes locais não são estatisticamente significativos, logo esta componente não é considerada um parceiro-chave para o *cluster* turístico açoriano.

Através da tabela 15, observa-se que o *cluster* 1 está associado à componente “Agentes Turísticos”, intitulado-se de colaboração entre os agentes turísticos, o *cluster* 2 à componente “Agentes Públicos”, catalogando-se de colaboração pública, e, finalmente, o *cluster* 3 relaciona-se positivamente com as três componentes, designando-se de colaboração alargada.

Tabela 15. Centro dos grupos finais para os tipos de parceiros

	<i>Cluster</i>		
	Colaboração entre agentes turísticos	Colaboração Pública	Colaboração alargada
Agentes turísticos	0,01	-1,43	0,57
Agentes Locais	-0,19	-0,10	0,11
Agentes Públicos	-1,57	0,50	0,42

Em terceiro lugar, afere-se se existem diferenças significativas entre os *clusters* identificados relativamente à seleção dos parceiros-chave e à importância atribuída para a adoção de estratégias colaborativas, tabela 16.

Tabela 16. Tabela cruzada: estratégias colaborativas versus tipos de parceiros

	Colaboração entre agentes turísticos	Colaboração Pública	Colaboração alargada
Pouco significativo			1,4%
Significativo	58,6%	20,0%	17,6%
Muito significativo	41,4%	80,0%	81,1%

Os inquiridos que pertencem ao *cluster 2* e ao *cluster 3*, nomeadamente à colaboração pública e à colaboração alargada, são os que manifestam uma importância superior na adoção de estratégias colaborativas para a evolução do turismo regional, ao passo que, os empresários entrevistados do *cluster 1*, ou seja, à colaboração entre os agentes turísticos, são os que atribuem uma relevância inferior às parcerias.

Para examinar a quinta hipótese referente à adoção das estratégias colaborativas dependerem do tipo de parceiros envolvidos, aplicou-se o Teste do Qui-Quadrado de Pearson, tabela 17.

Tabela 17. Teste Qui-Quadrado: estratégias colaborativas versus tipos de parceiros

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-Quadrado de Pearson	19,363 ^a	4	0,001***
Razão de verossimilhança	18,113	4	0,001
Associação linear por linear	9,779	1	0,002
Número de casos válidos	133		

a. 3 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 0,22

Nota: estatisticamente significativo a 1% (***), 5% (**), 10% (*)

Em conformidade com o Qui-Quadrado de Pearson rejeita-se a hipótese nula, pois o p – value (0,001) é inferior ao α (0,05). Deste modo, a hipótese 5 não é rejeitada, isto é, a predisposição em colaborar está dependente do tipo de parceiros que se associam.

A sexta hipótese questiona se as parcerias irão depender do tipo de medidas propostas, tais como: a acessibilidade ao financiamento de investimentos, a promoção e

a divulgação do destino turístico, a formação e a qualificação dos trabalhadores, a melhoria da qualidade dos serviços prestados, o acesso a novos mercados e a inovação na organização de eventos, tabela 18.

Tabela 18. Tabela cruzada: estratégias colaborativas versus tipo de medidas

	Parcerias são pouco significativas	Parcerias são significativas	Parcerias são muito significativas
Financiar Investimentos			
Pouco significativo	7,7%		
Significativo	30,8%	36,6%	21,8%
Muito significativo	61,5%	63,4%	78,2%
Promoção e Divulgação			
Pouco significativo	33,3%		
Significativo	33,3%	44,4%	24,1%
Muito significativo	33,3%	55,6%	75,9%
Formação e Qualificação			
Pouco significativo	25,0%		
Significativo	50,0%	38,2%	22,1%
Muito significativo	25,0%	61,8%	77,9%
Melhoria da Qualidade Serviço			
Pouco significativo	50,0%		
Significativo	50,0%	36,0%	24,5%
Muito significativo	0,0%	64,0%	75,5%
Acesso a Novos Mercados			
Pouco significativo		2,0%	
Significativo	75,0%	41,2%	15,4%
Muito significativo	25,0%	56,9%	84,6%
Organização de Eventos			
Pouco significativo		1,7%	
Significativo	40,0%	35,0%	19,4%
Muito significativo	60,0%	63,3%	80,6%

Em termos gerais as várias medidas a implementar, indicadas no questionário, foram consideradas como “muito significativas” para o desenvolvimento de estratégias colaborativas. De modo a testar se existem diferenças estatísticas entre elas, procedeu-se à aplicação do teste do Qui-Quadrado.

Com base nos resultados do teste de Qui-Quadrado de Pearson, rejeita-se a hipótese nula das estratégias colaborativas não dependerem das medidas estratégicas a implementar, uma vez que os p – value são inferiores ao α (0,05), com exceção da medida “organização de eventos”, tabela 19. Assim, salienta-se que a hipótese 6 não é rejeitada.

Tabela 19. Teste Qui-Quadrado: estratégias colaborativas versus tipo de medidas

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Financiar Investimentos			
Qui-Quadrado de Pearson	12,409	4	0,015**
Promoção e Divulgação			
Qui-Quadrado de Pearson	47,278	4	0,000***
Formação e Qualificação			
Qui-Quadrado de Pearson	37,632	4	0,000***
Melhoria da Qualidade Serviço			
Qui-Quadrado de Pearson	68,712	4	0,000***
Acesso a Novos Mercados			
Qui-Quadrado de Pearson	17,249	4	0,002**
Organização de Eventos			
Qui-Quadrado de Pearson	5,746	4	0,219

Nota: estatisticamente significativo a 1% (***), 5% (**), 10% (*)

Deste modo, os inquiridos declaram que a eficiência e a eficácia das estratégias colaborativas irão depender das medidas implementadas, sendo a organização de eventos a que recolheu maior consenso.

Ao adotar estratégias colaborativas na gestão do turismo torna-se essencial equacionar o tipo de financiamento mais adequado. Desta forma, a sétima hipótese avalia se será o financiamento público, o privado ou o misto, o mais ajustado ao desenvolvimento do *cluster* turístico açoriano, tabela 20.

Tabela 20. Tabela cruzada: estratégias colaborativas versus forma de financiamento

	Parcerias são pouco significativas	Parcerias são significativas	Parcerias são muito significativas
Financiamento Público			
Pouco adequado	3,7%		
Adequado	25,9%	37,3%	18,2%
Muito adequado	70,4%	62,7%	81,8%
Financiamento Privado			
Pouco adequado	4,8%		
Adequado	23,8%	33,8%	19,6%
Muito adequado	71,4%	66,2%	80,4%
Financiamento Misto			
Pouco adequado			1,5%
Adequado	12,5%	35,7%	22,1%
Muito adequado	87,5%	64,3%	76,5%

Os inquiridos consideram que a fonte de financiamento mais apropriada ao desenvolvimento das estratégias colaborativas nos Açores seria por intermédio do setor público (81,8%), seguindo-se o setor privado que foi considerado “muito adequado” (80,4%) ao financiamento das estratégias colaborativas. O financiamento misto foi categorizado como “muito adequado” (87,5%) quando as parcerias entre os empresários eram pouco significativas.

Segundo o teste do Qui-Quadrado de Pearson, tabela 21, rejeita-se a hipótese nula porque o financiamento misto não foi significativo, sendo contrário para os restantes dois casos. Como tal, a hipótese 7 não é rejeitada.

Ao analisar os resultados obtidos, foi indicado uma maior importância na adoção de estratégias colaborativas para o desenvolvimento do *cluster* turístico açoriano quando o financiamento é de origem privada ou pública. Quando o financiamento é misto, não se verificam diferenças significativas no interesse da implementação de parcerias.

Tabela 21. Teste Qui-Quadrado: estratégias colaborativas e formas de financiamento

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Financiamento Público			
Qui-Quadrado de Pearson	8,848	4	0,065*
Financiamento Privado			
Qui-Quadrado de Pearson	8,174	4	0,085*
Financiamento Misto			
Qui-Quadrado de Pearson	4,641	4	0,326

Nota: estatisticamente significativo a 1% (***), 5% (**), 10% (*)

A oitava hipótese verifica se a adoção de estratégias colaborativas irá depender da atitude dos empresários relativamente à cooperação. Para tal, recorreu-se à análise fatorial e de *cluster* para tipificar as diferentes formas de colaboração pré-existentes.

Numa primeira fase aplicou-se a análise fatorial e, através do teste de KMO² 0,659, infere-se que o valor deste indicador está situado no intervalo 0,6-0,7 o que permite classificar o grau de adequação dos dados da amostra à análise fatorial como “razoável”. O teste da Esfericidade de Bartlett apresenta um valor de 76,157 (Qui-Quadrado observado com 28 graus de liberdade) e um p-value de 0,000 inferior para qualquer nível

² Grau de adequação: <0,5 inaceitável; 0,5-0,6 má; 0,6-0,7 razoável; 0,7-0,8 média; 0,8-0,9 boa; 0,9-1 muito boa

de significância. Como tal, rejeita-se a hipótese nula confirmando que a matriz das correlações não é uma matriz identidade, tabela 22.

Tabela 22. AFCP: Teste KMO e Bartlett para a cooperação empresarial

		Teste de KMO e Bartlett
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,659
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	76,157
	gl	28
	Sig.	0,000**

Nota: estatisticamente significativo a 1% (***), 5% (**), 10% (*)

Na tabela 23, apresentam-se os valores próprios pertencentes a cada fator, conforme o método de extração da análise da componente principal, como também a percentagem da variância explicada.

Tabela 23. Variância total explicada: estratégias colaborativas e a cooperação

Componente	Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,015	25,184	25,184	1,543	19,283	19,283
2	1,164	14,549	39,732	1,506	18,822	38,105
3	1,038	12,981	52,713	1,169	14,608	52,713

Método de extração: análise de componente principal (ACP)

A regra de retenção dos fatores com valores próprios superiores a um reteve três fatores que explicam cerca de 53% da variabilidade total observada.

A tabela 24 apresenta cada fator (componente principal) segundo a ponderação das variáveis que o integram, após a aplicação de uma rotação varimax.

Tabela 24. Matriz componente rodada: estratégias colaborativas e cooperação

	Componentes		
	1	2	3
Cooperar com outras empresas locais	0,756		0,15
Concorrer fortemente com outros negócios	0,689	0,240	-0,135
Ser membro de uma organização local	0,534	0,471	
Participar em atividades/eventos locais	0,151	0,736	-0,215
Negociar com conhecidos	-0,153	0,618	0,517
Potenciar as ligações entre os negócios	0,115	0,534	
Auxiliar os empresários locais		-0,127	0,774
Gerir as ligações por organizações locais	0,386		0,470

Rotação convergida em 6 iterações

Método de extração: análise fatorial de componente principal (AFCP)

Método de rotação: Varimax com Normalização de Kaiser

O nome atribuído a cada fator está interligado às variáveis que o compõe, por isso, o fator 1 denomina-se de “Participação Baixa”. Este é constituído pelas citações enunciadas no inquérito “sempre que possível, aproveito a oportunidade para trabalhar em cooperação com outras empresas locais relacionadas com o turismo, tendo como principal foco vender o destino”; “concorro fortemente com outros negócios locais similares”; e “sou membro de uma organização local de turismo”.

O fator 2 detém pesos fatoriais elevados nas variáveis “participo em atividades e eventos ligados ao setor”; “prefiro fazer negócios com pessoas ou empresas que conheço bem”; e “acredito que, nesta região, existe o potencial de aumentar as ligações com outros negócios relacionados com o turismo”. Portanto, o segundo fator é catalogado de “Participação Limitada”.

O fator 3 é composto pelas afirmações “os empresários locais precisam de ajuda para desenvolver e manter essas ligações” e “o desenvolvimento e a liderança destas ligações devem ser geridos por organizações locais e não pelo governo”. Por conseguinte, a terceira componente denomina-se de “Participação Passiva”.

Numa segunda fase, aplicou-se a metodologia não hierárquica de *cluster K-means* ao resultado da análise fatorial. A ANOVA traduz as componentes principais que terão significado no agrupamento dos *clusters*, tabela 25.

Tabela 25. Análise ANOVA referente à cooperação empresarial

	<i>Cluster</i>		<i>Erro</i>		F	Sig
	Quadrado médio	gl	Quadrado médio	gl		
Participação Baixa	29,977	2	0,554	130	54,091	0,000***
Participação Limitada	26,369	2	0,610	130	43,247	0,000***
Participação Passiva	12,287	2	0,826	130	14,869	0,000***

Nota: estatisticamente significativo a 1% (***), 5% (**), 10% (*)

Recorrendo ao teste F apura-se que a participação baixa, a participação limitada e a participação passiva contribuem para o agrupamento deste *cluster*, uma vez que são estatisticamente significativas.

Atendendo à tabela 26, observa-se que o *cluster* 1 está associado à componente “Participação Baixa”, intitulando-se de cooperação baixa, o *cluster* 2 à componente “Participação Passiva”, catalogando-se de cooperação limitada, e finalmente, o *cluster* 3 relaciona-se positivamente com as três componentes, designando-se de cooperação passiva.

Tabela 26. Centro dos grupos finais para a cooperação empresarial

	<i>Cluster</i>		
	Cooperação baixa	Cooperação passiva	Cooperação limitada
Participação baixa	0,62	-0,56	-0,77
Participação limitada	0,05	-1,61	0,48
Participação passiva	-0,40	0,62	0,40

Numa terceira fase, apura-se se existem diferenças significativas entre os *clusters* referentes segundo as atitudes de cooperação pré-existente e a importância da adoção de estratégias colaborativas, tabela 27.

Tabela 27. Tabela cruzada: estratégias colaborativas versus cooperação empresarial

	Cooperação baixa	Cooperação passiva	Cooperação limitada
Pouco significativo		1,7%	
Significativo	34,9%	16,9%	35,5%
Muito significativo	65,1%	81,4%	64,5%

Os entrevistados demonstraram que há uma ligação na importância de se adotar estratégias colaborativas com o tipo de cooperação existente no tecido empresarial, ou seja, os inquiridos que pertencem ao *cluster* 1, ao 2, e ao *cluster* 3 consideram que as parcerias são “muito significativas” para o desenvolvimento do *cluster* de turismo açoriano.

Em quarto lugar, analisa-se a oitava hipótese, previamente formulada, com o intuito de se avaliar a importância dada às estratégias colaborativas de acordo com o tipo de cooperação desenvolvida pelas empresas açorianas, através do teste do Qui-Quadrado, tabela 28.

Tabela 28. Teste Qui-Quadrado: estratégias colaborativas e cooperação empresarial

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-Quadrado de Pearson	6,505	4	0,164
Razão de verossimilhança	7,060	4	0,133
Associação linear por linear	0,020	1	0,887
Número de casos válidos	133		

a. 3 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 0,23

Nota: estatisticamente significativo a 1% (***), 5% (**), 10% (*)

O valor obtido no Qui-Quadrado de Pearson não rejeita a hipótese nula, porque o p – value (0,164) é superior ao α (0,05). Neste caso, a oitava hipótese é rejeitada traduzindo a noção que independentemente das atitudes de cooperação, os empresários açorianos sentem a necessidade de utilizar, nos seus negócios, as estratégias colaborativas para desenvolverem o *cluster* turístico açoriano.

A nona hipótese testa se a adoção de estratégias colaborativas depende dos fatores de competitividade considerados mais importantes pelas empresas turísticas açorianas. Através da análise fatorial, procura-se reduzir as dimensões de análise sobre os fatores competitivos, tabela 29.

Tabela 29. AFCP: Teste KMO e Bartlett para a competitividade

		Teste de KMO e Bartlett
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,621
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	186,108
	gl	28
	Sig.	0,000**

Nota: estatisticamente significativo a 1% (***), 5% (**), 10% (*)

O valor da medida KMO³ 0,621 está situado no intervalo 0,6-0,7 o que permite classificar o grau de adequação dos dados da amostra à análise fatorial como “razoável”. O teste da Esfericidade de Bartlett detém um valor de 186,108 (Qui-Quadrado observado com 28 graus de liberdade). Como este apresenta um ρ – value (0,000) inferior para qualquer nível de significância, rejeita-se a hipótese nula declarando que a matriz das correlações não é uma matriz identidade. Assim, os dados são adequados à elaboração da análise fatorial.

A tabela 30 indica a percentagem total da variância que é explicada pelos fatores obtidos. Segundo a regra de retenção dos fatores com valores próprios superiores a um, foram retidos três fatores que explicam cerca de 62% da variabilidade total observada.

Tabela 30. Variância total explicada: estratégias colaborativas e competitividade

Componente	Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,479	30,983	30,983	2,354	29,428	29,428
2	1,478	18,473	49,456	1,472	18,406	47,834
3	1,010	12,624	62,080	1,140	14,246	62,080

Método de extração: análise de componente principal (ACP)

A matriz da tabela 31 indica, após a rotação dos fatores, quais as variáveis que estão associadas a cada componente principal. Os valores dispostos na matriz representam os pesos fatoriais, isto é, a correlação entre cada variável e cada fator.

³ Grau de adequação: <0,5 inaceitável; 0,5-0,6 má; 0,6-0,7 razoável; 0,7-0,8 média; 0,8-0,9 boa; 0,9-1 muito boa

Tabela 31. Matriz componente rodada: estratégias colaborativas e competitividade

	Componentes		
	1	2	3
Participar em organizações locais	0,759	0,109	-0,250
Reduzir os custos de operação	0,708	-0,206	0,444
Construir parcerias com fornecedores locais	0,669		0,317
Cooperar com outras empresas locais	0,656		
Reduzir os preços	0,603	0,220	-0,149
Receber apoios e subsídios do governo	0,186	0,851	
Cooperar com outras empresas nacionais		0,769	0,303
Melhorar a produtividade		0,224	0,813

Rotação convergida em 9 iterações

Método de extração: análise fatorial de componente principal

Método de rotação: Varimax com Normalização de Kaiser

O fator 1 apresenta os pesos fatoriais elevados nas medidas de cooperação local, tais como “participar em organizações locais de turismo envolvidas na venda do destino”, “reduzir os custos de operação/produção”, “construir parcerias com fornecedores locais”, “trabalhar em cooperação com outras empresas locais no setor do turismo” e “reduzir os preços”. Assim, a primeira componente intitula-se de “Fatores Operacionais”.

O fator 2 abrange as citações “receber apoios e subsídios do governo” e “trabalhar em cooperação com outros negócios nacionais no setor do turismo”. Neste âmbito, a componente designa-se de “Fatores de Suporte”.

O fator 3 contém o peso fatorial superior no intuito de “melhorar a produtividade”. Por essa razão, a terceira componente denomina-se de “Fatores de Produtividade”.

De seguida, o resultado da análise fatorial foi submetido à metodologia não hierárquica de *cluster K-means*. Com o auxílio da ANOVA, tabela 32, avalia-se a importância das 3 componentes principais.

Tabela 32. Análise ANOVA referente à competitividade

	<i>Cluster</i>		<i>Erro</i>		F	Sig
	Quadrado médio	gl	Quadrado médio	gl		
Fatores operacionais	39,657	2	0,405	130	97,852	0,000***
Fatores de suporte	9,411	2	0,871	130	10,810	0,000***
Fatores de produtividade	22,261	2	0,673	130	33,083	0,000***

Nota: estatisticamente significativo a 1% (***), 5% (**), 10% (*)

De acordo com o teste estatístico F, as três componentes são estatisticamente significativas uma vez que os p -value são inferiores para qualquer nível de significância.

Pela análise de *clusters*, confirma-se que o resultado mais apropriado passou pela constituição de três grupos associados aos fatores de competitividade, nomeadamente de suporte, de produtividade e geral, tabela 33.

Tabela 33. Centro dos grupos finais para a competitividade

	<i>Cluster</i>		
	Competitividade de suporte	Competitividade de produtividade	Competitividade geral
Fatores operacionais	-0,97	-0,45	0,84
Fatores de suporte	0,67	-0,28	-0,15
Fatores de produtividade	-0,62	0,81	-0,27

Denota-se que o *cluster* 1 está associado à componente “Fatores de Suporte”, intitulado-se de competitividade de suporte, o *cluster* 2 à componente “Fatores de produtividade”, catalogando-se de competitividade produtiva e, finalmente, o *cluster* 3 está vinculado à componente “Fatores Operacionais”, apelidando-se de competitividade geral.

Numa terceira fase, analisa-se se existem diferenças significativas entre os *clusters* alusivos aos fatores de competitividade e a importância da adoção de estratégias colaborativas, tabela 34.

Tabela 34. Tabela cruzada: estratégias colaborativas versus competitividade

	Competitividade de suporte	Competitividade de produtividade	Competitividade geral
Pouco significativo		1,4%	
Significativo	37,5%	25,4%	26,1%
Muito significativo	62,5%	73,2%	73,9%

Os empresários açorianos inquiridos que pertencem ao *cluster* 2 e ao *cluster* 3, nomeadamente à competitividade de produtividade e à competitividade geral, são os que manifestam uma importância superior na adoção de estratégias colaborativas, ao passo que, os empresários entrevistados do *cluster* 1, ou seja, à competitividade de suporte, são os que atribuem um relevo inferior às parcerias.

Para se inferir sobre a nona hipótese previamente formulada, realizou-se o teste do Qui-Quadrado de Pearson, tabela 35.

Pelo Qui-Quadrado de Pearson não se rejeita a hipótese nula, dado que o p – value (0,764) é superior ao α (0,05). Tendo em conta que se rejeita a nona hipótese, é possível afirmar que apesar da perspectiva dos fatores competitivos, os agentes económicos açorianos adotam estratégias colaborativas nos seus negócios com o intuito

de desenvolverem o *cluster* turístico regional. Assim, é possível reforçar o conhecimento e a divulgação do destino, favorecendo o desenvolvimento e a economia do arquipélago.

Tabela 35. Teste Qui-Quadrado: estratégias colaborativas e competitividade

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-Quadrado de Pearson	1,848 ^a	4	0,764
Razão de verossimilhança	2,172	4	0,704
Associação linear por linear	0,542	1	0,462
Número de casos válidos	133		

a. 4 células (44,4%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 0,12

Nota: estatisticamente significativo a 1% (***), 5% (**), 10% (*)

5. Modelo *Probit* ordenado

Para além dos testes anteriormente mencionados, estimou-se um modelo que avaliasse as estratégias colaborativas em função das variáveis em estudo. Este modelo procurou medir a importância relativa das várias variáveis. Dada a natureza categórica da variável dependente, aplicou-se o modelo *Probit* Ordenado que identifica a probabilidade de haver um maior interesse na adoção de estratégias colaborativas, nos Açores, em função das variáveis explicativas.

Deste modo, definiu-se como variável dependente a “importância das estratégias colaborativas para o desenvolvimento do *cluster* turístico” e como variáveis independentes a “localização da empresa”; a “atividade empresarial”; a “idade da empresa”; os “tipos de parceiros”; a “cooperação empresarial”; e a “competitividade desenvolvida pelas empresas turísticas”. Salienta-se que estas variáveis não representam a totalidade de fatores, incluídos no modelo conceptual, dado que o número de questionários não permitia estimar um modelo probabilístico válido com tantas variáveis.

O modelo de ajuste, tabela 36, exibe o teste do rácio de verossimilhança entre o modelo nulo, só com o intercepto, e o modelo final completo com todas as variáveis independentes. Este teste avalia a significância conjunta dos parâmetros do modelo.

Tabela 36. Informação de ajuste do modelo

	Log da verossimilhança -2	Qui-Quadrado	gl	Sig
Modelo <i>Probit</i> Ordenado				
Somente intercepto	186,577			
Final	134,38	52,194	19	0,000***

Função de ligação: *Probit*

Nota: estatisticamente significativo a 1% (***), 5% (**), 10% (*)

O modelo estimado é significativo porque o ρ – value (0,000) é inferior ao α (0,05). Assim, rejeita-se a hipótese nula, concluindo que existe pelo menos uma das variáveis independentes a afetar significativamente a probabilidade da adoção de estratégias colaborativas no turismo dos Açores.

De forma a avaliar a qualidade de ajustamento do modelo *Probit* Ordenado é, à semelhança da regressão linear, a medição da dimensão do seu efeito. O pseudo- R^2 , tabela 37, apresenta as estimativas mais comuns na regressão categorial.

Tabela 37. Pseudo- R^2 do modelo

	Modelo <i>Probit</i> Ordenado
<i>Cox e Snell</i>	0,325
<i>Nagelkerke</i>	0,430
<i>McFadden</i>	0,280

Função de ligação: *Probit*

O quadro das estimativas dos parâmetros retrata as estimativas dos limites e dos coeficientes de regressão associados às variáveis independentes e, respetivamente, o ρ – value. Uma vez que a variável dependente apresenta três categorias, os modelos de *Probit*

Ordenado apresentam dois limites. De um modo geral, esses limites são usados para o cálculo das probabilidades, tabela 38.

Tabela 38. Estimativas dos parâmetros do modelo

		Parâmetro	Sig
Importância das estratégias colaborativas no desenvolvimento do <i>cluster</i> turístico	Pouco significativo	3,438	0,874
	Significativo	5,028	0,816
Idade da empresa		0,003	0,785
Localização da empresa	Santa Maria	6,086	
	São Miguel	0,387	0,664
	Terceira	1,870	0,067*
	Graciosa	-0,140	0,897
	São Jorge	0,235	0,813
	Pico	-0,648	0,472
	Faial	-0,976	0,295
	Flores	0,278	0,783
Atividade empresarial	Corvo	0 ^a	
	Hotelaria tradicional	0,147	0,730
	Outro tipo de alojamento	0,091	0,847
	Animação turística	0,307	0,578
	Rent-a-car	-0,506	0,261
Tipos de parceiros	Agência de viagem	0 ^a	
	Colaboração entre agentes turísticos	-1,461	0,001***
	Colaboração pública	0,006	0,987
Cooperação empresarial	Colaboração alargada	0 ^a	
	Cooperação baixa	-0,961	0,044**
	Cooperação passiva	-0,604	0,064*
Competitividade nas empresas turísticas	Cooperação limitada	0 ^a	
	Competitividade de suporte	0,271	0,455
	Competitividade de produtividade	0,505	0,178
Competitividade geral		0 ^a	

a. Este parâmetro é configurado para zero porque é redundante. Função de ligação: *Probit*

Nota: estatisticamente significativo a 1% (***), 5% (**), 10% (*)

Mediante a análise das variáveis contidas no modelo *Probit* Ordenado torna-se possível estabelecer um relacionamento entre a avaliação das hipóteses, previamente formuladas, e os resultados provenientes dos testes do Qui-Quadrado.

De acordo com o teste *T-Wald* é possível testar a significância individual de cada uma das variáveis em estudo. A variável explicativa “idade da empresa” possui um p – value (0,785) superior ao α (0,05), por isso não se rejeita a hipótese nula. É importante

salientar que, embora a terceira hipótese seja considerada significativa nos testes bilaterais do Qui-Quadrado de Pearson, deixa de ser significativa quando é estimado o modelo *Probit* Ordenado, devendo prevalecer o resultado do modelo porque é uma estimação mais aperfeiçoada. Neste âmbito, é possível afirmar que a idade das empresas não contém diferenças significativas na propensão à adoção de estratégias colaborativas.

Na “localização da empresa” a ilha da Terceira é a única variável estatisticamente significativa. Neste caso, o ρ – value (0,067) é inferior ao α (0,1), por isso rejeita-se a hipótese nula, concluindo que a Terceira tem uma maior propensão em adotar estratégias colaborativas comparativamente à categoria de referência, isto é, à ilha do Corvo. De acordo com o resultado dos testes bilaterais, a primeira hipótese previamente formulada não foi rejeitada, sendo possível afirmar no modelo *Probit* Ordenado que as restantes ilhas estão recetivas à constituição de parcerias com uma tendência positiva e idêntica ao que se verifica na ilha do Corvo.

A “atividade empresarial” não apresenta nenhuma variável estatisticamente significativa uma vez que o valor do ρ – value é sempre superior para qualquer nível de significância, ou seja, não se rejeita a hipótese nula. Similarmente ao resultado dos testes bilaterais da segunda hipótese formulada, afirma-se que no modelo *Probit* Ordenado não há evidências que indiquem que um determinado ramo de negócio possua uma tendência de colaboração superior relativamente ao que se verifica nas agências de viagens.

Na variável “tipos de parceiros” a colaboração entre os agentes turísticos é a única variável estatisticamente significativa. Neste contexto, o ρ – value (0,001) é inferior ao α (0,05), rejeitando-se a hipótese nula, traduzindo a ideia de que a colaboração entre os agentes turísticos demonstra uma probabilidade inferior em estabelecer parcerias comparativamente à categoria de referência, isto é, à colaboração alargada. É necessário lembrar que, apesar da quinta hipótese ser considerada significativa nos testes bilaterais

do Qui-Quadrado de Pearson, deixa de o ser no modelo *Probit* Ordenado, sobressaindo o resultado do modelo por ser uma estimação mais aperfeiçoada. Neste caso, é possível afirmar que a escolha do tipo de parceiros não assume diferenças significativas na propensão à adoção de estratégias colaborativas.

Na “cooperação empresarial” tanto a cooperação baixa como a cooperação passiva são estatisticamente significativas, assim sendo, os valores do ρ – value (0,044 e 0,064) são inferiores ao α (0,05 e 0,1), rejeitando-se a hipótese nula. Apesar da oitava hipótese não ser considerada significativa nos testes bilaterais do Qui-Quadrado de Pearson, quando é estimada no modelo *Probit* Ordenado torna-se significativa, devendo prevalecer o resultado do modelo. Nesta situação, é possível inferir que quem coopera de forma baixa ou passiva tem uma predisposição inferior a colaborar do que quem coopera de forma limitada.

Por último, as três componentes da variável “competitividade nas empresas turísticas” possuem um ρ – value superior para qualquer nível de significância, não se rejeitando a hipótese nula. Identicamente ao verificado no resultado dos testes bilaterais da nona hipótese formulada, afirma-se que no modelo *Probit* Ordenado não há evidências que comprovem que a competitividade de suporte e a competitividade de produtividade possuam uma maior tendência em colaborar comparativamente à competitividade geral.

Depois de apresentados os resultados quantitativos, segue-se a análise dos dados qualitativos uma vez que estes irão complementar o que se concluiu previamente. Toma-se particular atenção ao setor de atividade e ao lugar geográfico onde as empresas e as instituições inquiridas exercem o seu negócio, no sentido de ser possível responder a alguns assuntos, pouco desenvolvidos, sobre a realidade turística na Região Autónoma dos Açores.

6. Análise Qualitativa da adoção de E.C. no *cluster* turístico

Com o propósito de se caracterizar o *cluster* de turismo nos Açores e identificar as empresas e os agentes que o integram, as suas necessidades e os interesses no processo de “*clusterização*”, foram efetuadas 30 entrevistas a diversos *stakeholders* ligados ao turismo no arquipélago dos Açores.

Tendo em conta que as entrevistas semiestruturadas fornecem um elevado volume de informação, derivado do discurso dos indivíduos ser gravado e transcrito na íntegra, o público-alvo para o presente estudo foi selecionado em função da sua área de negócio, da sua localização geográfica e do seu peso na economia regional. Desta forma, tentou-se abranger o máximo de inquiridos obtendo-se 1 entrevista na Ilha das Flores, 2 entrevistas na ilha do Faial e de São Jorge, 3 entrevistas na ilha de Santa Maria, Terceira, Graciosa e Pico, e 13 entrevistas em São Miguel.

Principiou-se a decomposição das 30 entrevistas pelo processo morfológico da produtividade lexical, ou seja, através do *software MaxQDA2020* contabilizou-se o número de vezes em que cada palavra surgia nas respostas das entrevistas, sendo assim possível compreender a sua frequência.

Deste modo, obteve-se uma nuvem de palavras, figura 28, da qual se determinou os principais termos para a codificação e para a análise de dados. É importante referir que quanto mais vezes uma palavra é referida nas entrevistas, maior é o seu tamanho na nuvem de palavras.

No *software* foi previamente definido que as palavras deveriam conter 4 ou mais letras (1); obter uma correspondência exata com as palavras derivadas (2); e exibir as 50 palavras mais frequentes (3).

Figura 28. Nuvem de palavras para as estratégias colaborativas e *cluster* turístico



Fonte: Adaptado de Canto, Bykova e Couto, 2020

Observou-se que o termo mais utilizado nas entrevistas foi o de turismo, com uma frequência de 257 vezes, seguindo-se das palavras: empresas com 161 citações; parcerias com 149; desenvolvimento com 116; estratégias com 113; *cluster* com 110; colaborativas com 106; e o nome próprio Açores com 99 referências. Esta terminologia, por si só, revela as áreas de negócio que têm uma maior atuação no arquipélago dos Açores, e auxilia na formulação de categorias e códigos a investigações futuras.

Em segundo lugar, reuniu-se o conteúdo das 30 entrevistas por meio da codificação, isto é, analisou-se a qualidade dos códigos, pré-definidos, a fim de se verificar quais eram as características mais pronunciadas pelos *stakeholders*. Através do *software NVivo12* foram instituídos “nós” que funcionavam como variáveis que agrupavam as informações descritivas das entrevistas efetuadas, possibilitando a identificação de tendências (Alves, Filho e Henrique, 2015).

A classe categórica com maior ênfase corresponde à questão número cinco do guião da entrevista, quer dizer que os parceiros-chave para a promoção e para o desenvolvimento do *cluster* de turismo nos Açores são os que fornecem mais informação ao presente estudo, proporcionando 175 referências de codificação.

A questão número um reflete a importância de se adotar estratégias colaborativas para o desenvolvimento do turismo no arquipélago, como tal, contém 119 referências de codificação.

A adesão às parcerias origina 107 referências codificadas, provenientes da questão número dois do guião da entrevista, dado que os *stakeholders* inquiridos pronunciam-se sobre a criação de parcerias com outras empresas/organizações e sobre os benefícios associados a esta atitude.

Com 85 referências codificadas segue-se a avaliação da adesão às parcerias, pergunta número três, que analisa a colaboração empresarial no setor do turismo regional, no ano de 2018. De seguida, a categoria que evidencia os objetivos do *cluster*, com 66 referências de codificação, corresponde à última questão da entrevista, na qual os entrevistados indicam qual é o principal papel de um *cluster* turístico.

Por fim, as duas últimas categorias, nomeadamente as dificuldades/resistências com 60 referências de codificação e as soluções apresentadas com 41 referências codificadas, representam as respostas à pergunta número quatro da entrevista que infere sobre as barreiras que os entrevistados encontram na criação de parcerias e as possíveis soluções para os desafios apontados.

Em suma, a entrevista foi dividida em seis dimensões consoante a ordem do guião: (1) adoção de estratégias colaborativas; (2) criação de parcerias com outras empresas; (3) avaliação da colaboração empresarial; (4) dificuldades e soluções nas E.C.; (5) parceiros-chave para o desenvolvimento do *cluster*; (6) papel de um *cluster* turístico.

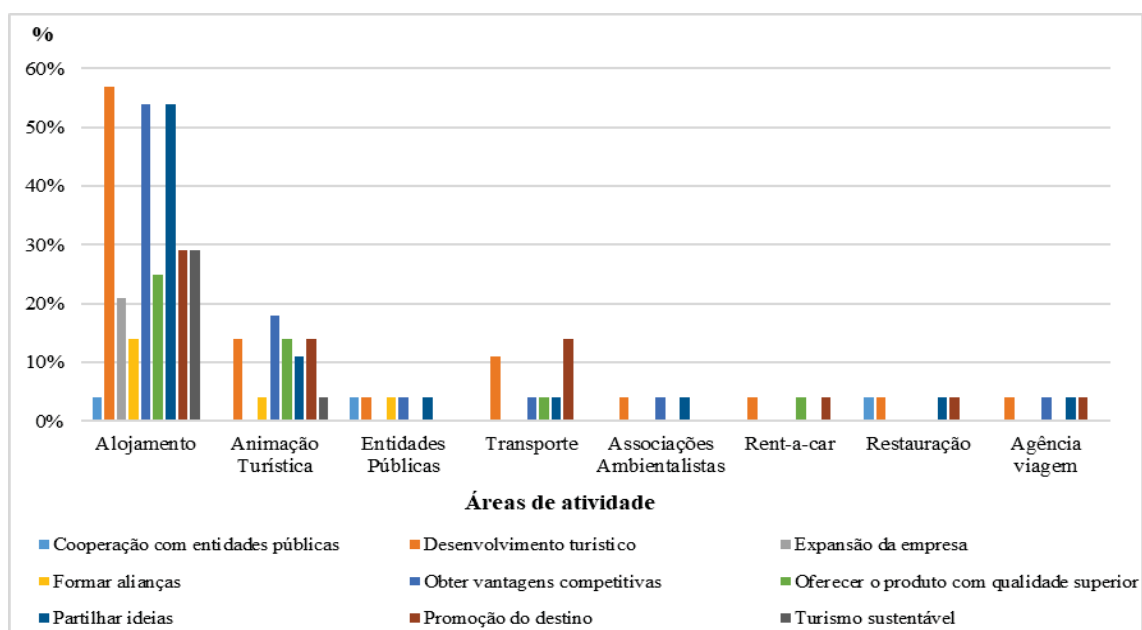
Agrupando os *stakeholders* entrevistados, por ramos de atividade, obteve-se oito subgrupos: (1) alojamento; (2) animação turística; (3) entidades públicas; (4) transportes; (5) associações ambientalistas; (6) *rent-a-car*; (7) restauração; (8) agências de viagem.

Na primeira dimensão os *stakeholders* assumem que a adoção de estratégias colaborativas, no arquipélago dos Açores, é importante, não só, porque estas contribuem para o progresso do turismo regional (82%), como também desenvolvem vantagens competitivas (79%), possibilitam a partilha de ideias e *know-how* (71%) e promovem o destino turístico (54%).

De acordo com a figura 29, examina-se, detalhadamente, os pontos de vista dos *stakeholders* açorianos, no ano de 2018, a respeito da importância de se adotar estratégias colaborativas para o desenvolvimento do turismo regional.

É importante salientar que o subgrupo mais representativo é o alojamento, seguindo-se da animação turística. Do conjunto das 30 entrevistas, o desenvolvimento turístico é o único fator transversal na opinião de todos os *stakeholders* entrevistados no mercado regional.

Figura 29. Adoção de estratégias colaborativas nos Açores



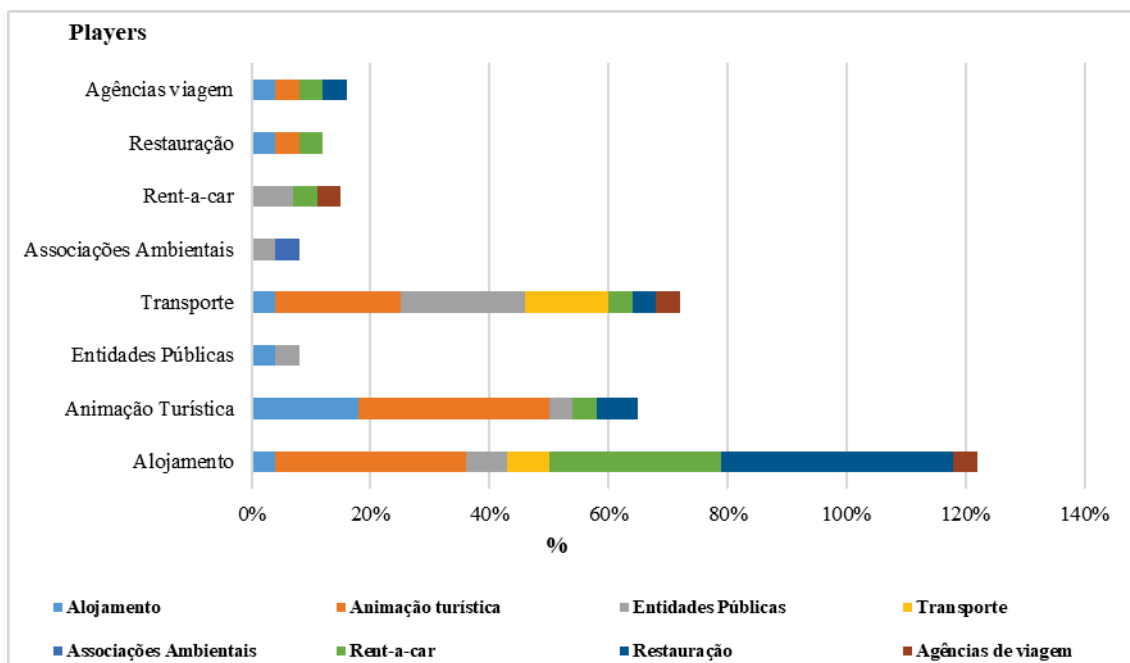
Fonte: Adaptado de Canto *et al.*, 2020

Na segunda dimensão, os *stakeholders* entrevistados afirmaram que procuravam ativamente a criação de parcerias com outras empresas/organizações locais, nacionais ou internacionais, nomeadamente com as empresas de animação turística (68%), com os restaurantes (50%) e com os empreendimentos turísticos (21%).

Considerando a dispersão geográfica inter-ilha detetou-se que há uma tendência acrescida no cross-selling (7%), ou seja, as empresas canalizam as vendas para dentro do próprio grupo empresarial. Neste âmbito, os *stakeholders* acreditam que estas parcerias são as mais indicadas para o progresso empresarial na região, levando a que os clientes se sintam satisfeitos com a ampla oferta.

Conforme a figura 30, releva-se quais as preferências, demonstradas pelos *stakeholders* turísticos açorianos, no tipo de parcerias que pretendem estabelecer a fim de criarem valor acrescentado no seu negócio.

Figura 30. Parceiros-chave para o desenvolvimento do *cluster* turístico



Fonte: Adaptado de Canto *et al.*, 2020

Os *stakeholders* açorianos com uma atividade direcionada aos empreendimentos turísticos declaram que os seus parceiros-chave são os estabelecimentos comerciais

destinados ao preparo e ao comércio de refeições (39%), as empresas de animação turística (32%) e as *rent-a-car* (29%). No caso das empresas de animação turística a maior colaboração ocorre entre as empresas do mesmo setor (32%), os alojamentos (18%) e a restauração (7%).

Para as entidades públicas os parceiros ideais são os referentes ao alojamento (4%) e aos organismos públicos (4%), enquanto na área dos transportes observa-se que as parcerias mais contatadas ocorrem entre as empresas de animação turística (21%) e as entidades públicas (21%). Os principais parceiros das associações ambientalistas são as entidades públicas (4%) e as associações congêneres (4%).

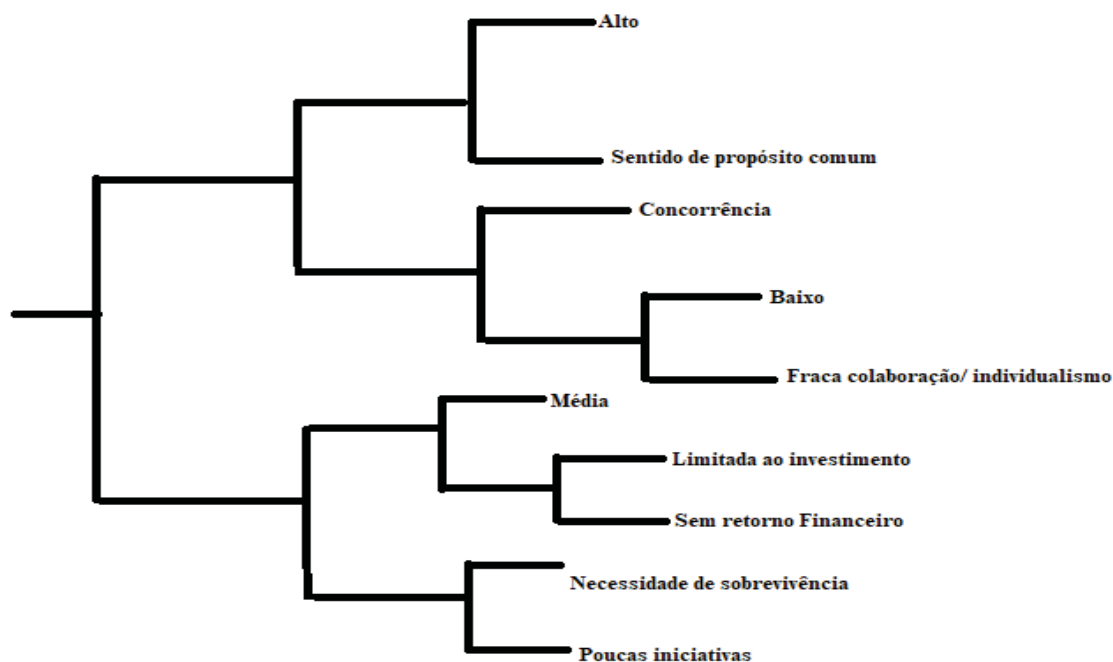
No sentido das *rent-a-car* açorianas ampliarem a sua quota de mercado e diversificarem o seu serviço, estas preferem estabelecer parcerias com as entidades públicas (7%), com as agências de viagem (4%) e com outras empresas do mesmo setor (4%). No ramo da restauração e das agências de viagem, os *stakeholders* afirmam que há uma grande colaboração entre os empreendimentos turísticos (4%), as empresas de animação turística (4%) e as *rent-a-car* (4%).

Na terceira dimensão, os *stakeholders* açorianos opinaram acerca da colaboração empresarial no setor do turismo regional, no ano de 2018. Categorizaram-se as respetivas avaliações em dois níveis, nomeadamente, em avaliação global e em avaliação concreta. Por um lado, o primeiro tipo de avaliação foi subdividida em alto (21%), médio (32%) e baixo (54%), enquanto a segunda foi fragmentada em colaboração/individualismo (64%); sentido de propósito comum (29%); limitada ao investimento (25%); sem retorno financeiro (21%); concorrência (18%); transportes (14%); poucas iniciativas (4%) e necessidade de sobrevivência (4%).

Em consonância com a análise do *cluster* das palavras, usadas nas 30 entrevistas, visualiza-se os padrões semânticos que facultam uma possível aglomeração das mesmas,

em nós, com características semelhantes. A figura 31 ilustra a aproximação das palavras na avaliação das estratégias colaborativas.

Figura 31. Análise do *cluster* das palavras



Fonte: Adaptado de Canto *et al.*, 2020

Avaliando, de forma geral, os pontos de vista apresentados pelos *stakeholders* açorianos depreende-se que o maior nível de colaboração está associado a um sentido de propósito comum, o nível médio de colaboração está limitado ao investimento e ao baixo retorno financeiro, e, por último, o nível mais baixo de colaboração está relacionado com a existência de uma elevada concorrência e com uma fraca colaboração/individualismo no negócio.

Na quarta dimensão, reflete-se sobre as dificuldades ou as resistências que os *stakeholders* açorianos encontram na procura e/ou na criação de parcerias na Região Autónoma dos Açores.

O maior obstáculo à cooperação é a falta de recursos e de *know-how* existente entre os *stakeholders* (82%). No entanto, a falta de confiança (36%), a concorrência (25%), a burocracia (21%), a falta de comunicação (14%), o alojamento declarado de

ilegal (4%), a imitação de ideias nos novos negócios (4%), e os acordos pontuais (4%) são considerados, pelos entrevistados, barreiras à colaboração empresarial.

Na opinião dos entrevistados as dificuldades e as resistências, mencionadas anteriormente, poderiam ser atenuadas ou resolvidas se nos Açores se centralizasse a gestão na promoção do destino turístico (46%) e a formação do pessoal ao serviço do turismo (46%). Para além disso, a melhoria das acessibilidades (14%), o estabelecimento de parcerias eficientes e eficazes (11%), o aumento do número de visitantes (7%), a conceção de um plano estratégico regional (4%), a existência de contratos escritos entre os parceiros (4%) e o aumento do leque de atividades a oferecer aos turistas (4%) são possíveis soluções, referenciadas pelos entrevistados, para o progresso desta atividade económica.

Na quinta dimensão, os indivíduos abordados manifestam a sua perspetiva relativamente aos parceiros-chave que deveriam integrar o *cluster* de turismo nos Açores, a fim de promover e desenvolver o setor. Por um lado, destacam-se as empresas hoteleiras e de alojamento local (79%); as empresas de animação turística (79%); os restaurantes e similares (61%); o comércio local, as indústrias e produtores locais (54%) e as empresas de transporte (11%), especificamente as *rent-a-car* (50%), os transportes aéreos (21%), os marítimos (14%) e os táxis (7%).

Por outro lado, as associações empresariais (29%); as escolas do ensino básico e secundário (14%); a Câmara do Comércio (11%); a ATA (Associação Regional do Turismo), a ART (Associação de Turismo nos Açores), a comunidade local e as universidades (7%); os bancos, o SREA, as associações ambientalistas, as empresas de *marketing* e as entidades associadas à cultura e ao património (4%) são importantes nas estratégias colaborativas, porque permitem estabelecer sinergias entre os parceiros

envolvidos com o objetivo comum de potenciar o conhecimento/divulgação do destino, favorecendo a economia local.

Na última dimensão, os 30 *stakeholders* açorianos exprimem as suas opiniões sobre o significado do papel de um *cluster* turístico, sabendo à partida que este ainda não está formalmente constituído como uma unidade de intervenção nos Açores. Neste âmbito, o papel do *cluster* de turismo passa por combinar as competências empresariais (57%), aumentar a qualidade dos serviços prestados (57%), aumentar a produtividade (29%), reduzir o risco e fortalecer a marca Açores (29%), reduzir os custos de transação (21%), internacionalizar as relações económicas (18%) e garantir a sustentabilidade do destino (7%).

Segundo a tabela 39, apresentam-se os pontos de vista dos *stakeholders* turísticos açorianos relativamente aos aspetos positivos de um *cluster* de turismo no arquipélago dos Açores.

Tabela 39. Estratégias colaborativas e principais objetivos do *cluster* turístico

	Alojamento	Animação turística	Entidades Públicas	Transportes	Associações Ambientalistas	Rent-a-car	Restauração	Agências Viagem
Aumentar produtividade	14%		7%	7%				
Combinar competências	29%	7%	7%	11%	4%		4%	4%
Crescimento da qualidade produto	32%	11%	4%	11%	4%	4%	4%	4%
Relações económicas internacionais	7%	4%	4%	4%				4%
Elo ligação			7%	4%	4%		4%	4%
Reduzir risco	14%	4%	11%	4%		4%		4%
Reduzir custos transação	7%		4%	11%				4%
Destino sustentável	7%							

Fonte: Adaptado de Canto *et al.*, 2020

No alojamento turístico os objetivos passam por aumentar a qualidade do serviço prestado (32%); combinar as competências (29%); aumentar a produtividade (14%); reduzir os riscos e reforçar a marca (14%); internacionalizar as relações económicas (7%); reduzir os custos de transação (7%) e tornar os Açores num destino sustentável (7%).

Para as empresas de animação turística os objetivos, associados ao *cluster*, também envolvem o aumento da qualidade do serviço prestado (11%) e a combinação das competências (7%), além de estabelecerem a internacionalização das relações económicas (4%) e a redução dos riscos por intermédio do reforço da marca Açores (4%). No caso das entidades públicas, a redução dos riscos e o fortalecimento da marca (11%), o aumento da produtividade (7%) e a combinação de competências (7%) são os objetivos mais importantes citados pelos açorianos entrevistados.

No ramo dos transportes, a combinação de competências (11%), o aumento da qualidade do serviço prestado (11%) e a redução dos custos de transação (11%) são os principais fatores mencionados para um *cluster* de turismo. Não só as associações ambientalistas, como também o ramo da restauração, destacam a crescente qualidade dos serviços prestados (4%), combinando as competências (4%), através de um elo de ligação (4%).

Finalmente, as *rent-a-car* afirmam que a qualidade do serviço prestado (4%) e a redução do risco (4%) surgem como aspetos positivos à constituição de um *cluster* turístico a nível regional, no mesmo momento em que as agências de viagem acrescentam a internacionalização das relações económicas (4%), a redução de custos de transação (4%) e a redução dos riscos (4%).

Apesar de se depreender que a adoção das estratégias colaborativas nos Açores poderá contribuir para o desenvolvimento do turismo, para a obtenção de vantagens competitivas e para a partilha de *know-how* entre os *stakeholders*, existem algumas

lacunas que poderão derivar do comportamento individualista de determinados empreendedores e da pouca abertura por parte de alguns parceiros.

Depois de apresentados os resultados quantitativos e qualitativos acerca da importância de se adotar estratégias colaborativas para o desenvolvimento do *cluster* de turismo nos Açores, segue-se a discussão e a conclusão relativa às relações estabelecidas entre os mesmos.

CAPÍTULO VII - DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O turismo nacional e internacional tem contribuído significativamente para o crescimento do produto, do emprego e para o equilíbrio da balança de serviços dos países envolvidos (Canto e Couto, 2018a). Este setor reúne inúmeros negócios, sobretudo, os relacionados diretamente com o turismo e os indiretos essenciais para a viabilização desta atividade (Gohr e Santos, 2010).

Este ramo de atividade é um fenómeno complexo que advém da interação temporária entre os hóspedes e o destino turístico. Este último é composto por um conjunto de partes interessadas, de instituições públicas, privadas e público-privadas, que estão direta ou indiretamente envolvidas no turismo, na medida em que fornecem os serviços, as infraestruturas, as informações ou os produtos turísticos indispensáveis para o sucesso do destino (Van der Zee e Vanneste, 2015).

Em termos económicos a R.A.A valorizava historicamente o setor primário particularmente a pesca e a agricultura, contudo, recentemente o setor terciário especialmente o turismo tem demonstrado um peso relevante no desenvolvimento do turismo local. Deste modo, os Açores têm acompanhado a tendência, não só, do território nacional como da UE, relativamente à criação de riqueza e de valor acrescentado.

A colaboração empresarial assume diversas tipologias de acordo com os recursos investidos e com o grau de comprometimento dos parceiros. Atendendo às mudanças e às dinâmicas sociais e económicas em curso, à capacidade de gerar inovação, à antecipação de tendências, à satisfação de expectativas, à adaptação da oferta à procura, e à diferenciação dos destinos turísticos, a adoção de parcerias é essencial para o progresso turístico (Fernandes *et al.*, 2016).

Deste modo, as estratégias colaborativas requerem que as organizações comuniquem e colaborem conjuntamente com os recursos, com as capacidades e com as

competências adquiridas em prol de um objetivo comum. Partilhar este *know-how* favorece a promoção de um destino turístico, a criação de um novo produto ou até mesmo o desenvolvimento de mais eventos turísticos.

Gunn (1977) realça que, no turismo, a falta de colaboração público-privada traduz-se numa obstrução ao desenvolvimento sustentável. Planeando esta atividade económica por *clusters* possibilita-se a existência de um sistema capaz de organizar e de integrar os vários destinos turísticos. Assim, criam-se benefícios para as empresas envolvidas, melhora-se o desempenho e a qualidade do destino e estimula-se a oferta de novas experiências (Van der Zee *et al.*, 2015). Os *clusters* permitem que as empresas se tornem mais competitivas, relativamente aos seus concorrentes, uma vez que os negócios estão num processo de competição e de colaboração simultânea (Novelli *et al.*, 2006).

Considerando os objetivos iniciais, da presente tese, conclui-se que os mesmos foram alcançados ao definir-se um modelo conceptual que averiguasse e testasse a importância da adoção das estratégias colaborativas para o desenvolvimento do *cluster* de turismo no arquipélago dos Açores.

Do mesmo modo, compreendeu-se que há alguns fatores intrínsecos às empresas, sobretudo, a idade e a dimensão das instituições, a localização geográfica e a atividade empresarial que influenciam a predisposição dos empresários a colaborarem no mercado.

Com a aplicação dos métodos quantitativo e qualitativo identificaram-se as opiniões dos empresários açorianos relativamente aos tipos de parceiros que deveriam integrar o *cluster* turístico, as formas mais ajustadas de financiar o respetivo *cluster*, e as áreas negociais com maior interesse à colaboração. Adicionalmente constataram-se as medidas prioritárias que os empresários consideram benéficas para a adoção de parcerias e observaram-se as limitações/dificuldades que poderão ser um obstáculo para o estabelecimento, eficiente e eficaz, da cooperação empresarial.

A investigação desenvolvida contribui, ainda, para a estimação de um modelo *Probit* Ordenado que exprime a probabilidade de existir um interesse superior no desenvolvimento de parcerias, nos Açores, em função das variáveis explicativas. Por fim, e com recurso à análise das entrevistas, caracteriza-se o *cluster* de turismo e identifica-se os agentes que o integram, as suas necessidades e os interesses no processo de “*clusterização*”.

Dado que a nível europeu, nacional e regional existe um número diminuto de estudos que permitem identificar a tipologia e a configuração das relações entre os empresários turísticos, foram definidas nove hipóteses para serem testadas a fim de averiguarem a importância de se adotar parcerias no setor turístico açoriano.

1. Contributos teóricos

O trabalho efetuado e os resultados obtidos apresentam diferentes contributos teóricos derivados da análise do modelo conceptual proposto, isto é, a presente tese contribui para a definição de um modelo de avaliação das estratégias colaborativas e o teste da sua aplicação no desenvolvimento do *cluster* de turismo nos Açores.

Por intermédio dos questionários e das entrevistas, realizados em todo o arquipélago, recolheram-se dados que avaliaram, de forma integrada, o grau de relacionamento e de integração institucional, existente entre os empresários turísticos açorianos, essenciais para a evolução do *cluster* de turismo.

Através dos testes estatísticos executados, em cada hipótese, conclui-se que a primeira referente à importância da adoção das estratégias colaborativas variar consoante a localização das empresas turísticas açorianas, não foi rejeitada. Deste modo, demonstra-se que apesar da localização geográfica das ilhas ser distinta, todos os agentes económicos tendem a ser favoráveis à colaboração, porém, os empresários das ilhas mais isoladas estão menos predispostos a estabelecerem parcerias.

A presente análise comprova os resultados observados por Moniz (2006) quando esta questionou alguns empresários, do subsetor do alojamento turístico açoriano, sobre a sustentabilidade do turismo na região. A autora verificou uma distribuição geográfica, nos Açores, que proporciona alguma dicotomia entre a concentração e a pulverização das atividades empresariais.

Outra investigação que também já referiu a existência de diferenças regionais nos padrões de colaboração foi o trabalho desenvolvido por Doloreux (2004). O autor inquiriu 53 empresas artesanais de pequena e média dimensão, na região de *Ottawa*, com o intuito de observar as suas características em termos do tamanho, do crescimento e das atividades realizadas; o grau de competitividade face às atividades de inovação; e o uso de informações externas para o processo de colaboração com outras organizações. A tese vigente sustenta a opinião de Doloreux (2004) sobre a localização empresarial ser um fator importante na adoção de estratégias colaborativas quando o conhecimento e a informação são de natureza tácita.

Em função dos resultados obtidos, a segunda hipótese alusiva à relevância da adoção das estratégias colaborativas alterarem-se mediante o ramo de atividade empresarial das instituições, foi rejeitada. Quer isto dizer que, nos Açores, a opção de as empresas estabelecerem parcerias tem sido acompanhada de forma transversal em todos os setores de atividade, uma vez que os benefícios associados são comuns e abrangentes às diferentes áreas de negócio.

O estudo desenvolvido por Garcia *et al.*, 2005 também relacionou o pressuposto da segunda hipótese com a realidade da área da saúde uma vez que os autores, ao inquirirem os empresários da *Brazilian Health Products* (BHP) e da *APEX- Brasil*, inferiram que a cooperação empresarial é estabelecida, de forma idêntica, pelas diversas empresas que integraram este estudo.

De acordo com os resultados observados na presente tese, a terceira hipótese relativa ao grau de importância atribuído à adoção de parcerias mudar consoante a idade das instituições, foi rejeitada no modelo *Probit* Ordenado devido à sua estimação ser mais aperfeiçoada do que nos testes bilaterais. Assim, no arquipélago dos Açores constata-se que os empresários com uma atividade empresarial recente não estão mais suscetíveis a colaborar e a cooperar comparativamente aos *stakeholders* de empresas mais antigas do mercado açoriano.

Os autores Perkins *et al.*, 2020 indicaram que, em *Granite Belt* na Austrália, as empresas turísticas recentes, ao adotarem parcerias, conseguem alavancar os seus negócios rapidamente e adquirir sinergias positivas. Assim sendo, a tese vigente contraria as conclusões de Perkins *et al.*, 2020 relativamente às empresas turísticas recentes estarem mais predispostas a colaborar e a cooperar no mercado empresarial comparativamente às empresas mais antigas.

No caso dos Açores, o setor turístico ganhou notoriedade a partir do ano 2015 devido à liberalização do espaço aéreo com os voos *low cost*. Assim sendo, percebe-se que é uma área de negócio recente, por isso, as empresas relacionadas com o turismo estabelecem relações de cooperação e de colaboração com o intuito de desenvolverem este ramo de atividade, independentemente da sua data de fundação. Para além disso, a dispersão geográfica do arquipélago leva a que os empresários necessitem partilhar o *know-how*, os recursos e a tecnologia que disponibilizam para melhorar a economia regional e a qualidade de vida dos habitantes e incrementar a atratividade dos turistas.

No decorrer da análise dos resultados conclui-se que a quarta hipótese alusiva à importância da adoção de parcerias depender da dimensão da empresa turística, foi rejeitada. Neste sentido, demonstra-se que, independentemente da dimensão do tecido

empresarial açoriano, o número de trabalhadores das empresas turísticas não interfere na deliberação dos empresários a colaborarem.

No final do século XIX, o economista *Alfred Marshall* constatou que, independentemente da dimensão empresarial, as empresas que adotavam estratégias colaborativas demonstraram um desenvolvimento económico superior relativamente às empresas que não se associavam (Cassiolato e Lastres, 2003). Deste modo, a presente investigação relaciona-se com o estudo de *Alfred Marshall* quando este afirma que a importância em colaborar não depende da dimensão da empresa, mas sim dos benefícios que estas querem alcançar, uma vez que a adesão às parcerias permite a redução dos custos de transação, a especialização da mão-de-obra e a partilha de *know-how*.

Do mesmo modo, as autoras Cefis *et al.*, 2009 avaliaram as mudanças, após acordos de cooperação, no comportamento inovador das empresas holandesas, da base de dados do *CIS*, conforme o número de trabalhadores que as constituíam. Ambas inferiram que a adoção de estratégias colaborativas permitia que as empresas alcançassem uma intensidade superior de inovação e fortalecessem a Investigação e Desenvolvimento (I&D). Consequentemente, a quarta hipótese formulada expande os resultados observados pelas autoras respeitantes à relevância de se estabelecer acordos de cooperação empresarial como sendo transversal entre as pequenas, as médias e as grandes empresas dos Países Baixos.

Mediante os resultados obtidos na quinta hipótese relativamente ao interesse da adoção das estratégias colaborativas modificar-se de acordo com o tipo de parceiros que estabelecem as conexões, nomeadamente os agentes locais, os agentes turísticos ou os organismos públicos, foi rejeitada segundo o modelo *Probit* Ordenado. Neste caso, verifica-se que no arquipélago dos Açores a predisposição em colaborar e cooperar não depende da natureza dos parceiros que se coligam.

Este resultado contradiz o que já tinha sido observado por Jesus *et al.*, 2016 quando os autores verificaram que os empresários turísticos portugueses entrevistados, no interior do país, mostravam uma predisposição à cooperação desigual. Neste sentido, os responsáveis pelos empreendimentos turísticos urbanos criavam mais relacionamentos de cooperação, e com uma maior diversidade de agentes, face aos desenvolvidos pelos empresários dos empreendimentos de turismo rural, que optavam por parcerias com *stakeholders* do mesmo ramo comercial.

A quinta hipótese formulada contraria os resultados, anteriormente observados, na investigação de Correia *et al.*, 2014 referentes às empresas vinícolas portuguesas cooperarem preferencialmente com os restaurantes, com os empreendimentos TER e com as empresas de animação turística nacionais porque têm um conhecimento prévio superior e uma confiança pessoal adicional, nestes *players*, comparativamente aos restantes.

Conforme a observação dos resultados, na presente tese, conclui-se que a sexta hipótese respeitante à importância da adoção das estratégias colaborativas diferirem consoante as medidas económicas implementadas, ou seja, com o financiamento de investimentos; com a promoção e a divulgação; com a formação e a qualificação; com a melhoria da qualidade do serviço; com o acesso a novos mercados; e com a organização de eventos, não foi rejeitada.

Assume-se que todas as medidas económicas, mencionadas anteriormente, contribuem de forma dissemelhante para a colaboração empresarial. Para além disso, os resultados permitem reforçar a ideia de que os agentes turísticos açorianos consideram que a organização de eventos é uma medida fundamental e transversal a todos os ramos de atividade.

Os autores Correia *et al.*, 2014 analisaram as iniciativas bem-sucedidas de cooperação que os empresários turísticos e vinícolas portugueses consideravam mais

importantes para os seus negócios. Como tal, a sexta hipótese da presente tese, fortaleceu os resultados adquiridos por Correia *et al.*, 2014 referentes às respostas dos entrevistados que declararam que a vontade de cooperar era motivada pela promoção e pela divulgação da imagem do destino turístico, pela diversificação e melhoria da qualidade dos produtos turísticos oferecidos, e pela melhoria da situação financeira empresarial, isto é, pela redução do risco e dos custos de transação.

De natureza igual, o estudo empírico de Amaral, 2014 surgiu com o intuito de observar a importância que os atores turísticos da sub-região do Baixo Alentejo atribuíam às relações de cooperação para o desenvolvimento regional. Por conseguinte, a sexta hipótese comprova a conclusão de Amaral, 2014 quando os atores turísticos da sub-região do Baixo Alentejo anunciaram que a importância das estratégias colaborativas se centralizava nos eventos e convenções, porque estas medidas minimizariam os efeitos da sazonalidade e iriam gerar alguma dinâmica e investimento nas cidades alentejanas.

Para além destes estudos, os autores Jesus *et al.*, 2016 entrevistaram quatro empresários turísticos covilhanenses com o intuito de adquirirem informações alusivas aos benefícios associados à adoção de estratégias colaborativas. A sexta hipótese da corrente tese reforça as declarações transmitidas pelos entrevistados, na investigação de Jesus *et al.*, 2016, que afirmam que a vontade de cooperar advinha da divulgação e promoção da imagem das empresas de alojamento turístico rural e urbano, na região da Serra da Estrela, da melhoria da qualidade do serviço prestado, da introdução de novos produtos e serviços turísticos, e da inovação na comercialização e promoção dos produtos regionais.

Da avaliação dos resultados entende-se que a sétima hipótese referente à importância da adoção das estratégias colaborativas variarem segundo o financiamento turístico ser de origem pública, privada ou mista, não foi rejeitada. Neste sentido, os

stakeholders açorianos alteram a sua predisposição de cooperar no tecido empresarial consoante a fonte do financiamento.

A sétima hipótese contesta o estudo de Amaral, em 2014, uma vez que, no Baixo Alentejo, os agentes entrevistados, públicos e privados, declararam que, apesar dos esforços económico-financeiros serem distintos, todos os *players* assumem uma necessidade idêntica de cooperação para valorizar o destino e para desenvolver novos produtos e serviços turísticos alentejanos.

Dado que as empresas turísticas açorianas são de pequena e média dimensão, não têm uma estrutura financeira muito sólida, ou seja, maioritariamente as empresas necessitam de apoios governamentais para desenvolverem e expandirem o seu negócio. Desta forma, a adoção de estratégias colaborativas acaba por ter uma adesão superior e uma atuação mais eficiente e eficaz quando existe uma cooperação financeira por parte do setor público, conjuntamente ao investimento privado.

Atendendo à apreciação dos resultados da corrente tese, determina-se que a oitava hipótese relativa ao grau de importância da adoção de parcerias diferenciarem-se com o tipo de cooperação utilizada, não foi rejeitada pelo modelo *Probit* Ordenado. Por conseguinte, salienta-se que os empresários açorianos mudam a sua predisposição de colaborar, consoante as diversas formas de cooperação que aplicam ao seu negócio.

Os autores Child, *et al.*, 2005, também investigaram que a adoção das estratégias colaborativas é uma tentativa, por parte das organizações, de alcançarem os objetivos delineados através da cooperação e da colaboração, entre as empresas do mercado, em vez de as mesmas competirem entre si. Portanto, o parecer da oitava hipótese expande a teoria descrita no livro de Child *et al.*, 2005 que explica que, apesar da estrutura de rede dos *stakeholders* e da forma como orientam o negócio no mercado, os intervenientes ambicionam cooperar para beneficiarem das sinergias positivas.

Na mesma ordem de pensamento o estudo de Jackson *et al.*, 2006 também salienta a importância da cooperação para o sucesso empresarial. Assim, o presente estudo reforça a opinião dos entrevistados turísticos, de quatro cidades Australianas (*Albury-Wodonga, Echuca, Swan Hill e Mildura*), que exprimiram uma necessidade em estabelecer parcerias com outras instituições a fim de diferenciarem os seus produtos e serviços turísticos e inovarem a estratégia negocial.

Da observação dos resultados, na presente tese, conclui-se que a nona hipótese que avalia se o interesse que os entrevistados demonstram na adoção de parcerias poderá alterar-se mediante os diversos fatores competitivos usados num negócio, foi rejeitada. Dessa maneira, conclui-se que os agentes económicos açorianos estão predispostos a estabelecer parcerias independentemente da perspetiva competitiva que selecionem nos seus negócios.

A tese reforça a ideia já avançada por Amaral, em 2014, que inferiu, pela análise dos inquéritos efetuados aos atores da sub-região do Baixo Alentejo, que as vantagens de se cooperar no turismo assentam na competitividade das empresas.

No estudo de Jackson *et al.*, 2006 os empresários turísticos entrevistados anunciaram que a competitividade dos seus negócios poderia melhorar significativamente se os mesmos trabalhassem em cooperação com outros negócios. Assim, comprova-se que a importância de adotar estratégias colaborativas não depende exclusivamente da competitividade.

2. Implicações práticas

À semelhança do que acontece em outros destinos turísticos, o Governo Regional dos Açores compromete-se a maximizar as externalidades positivas do turismo visto que este define planos estratégicos e de *marketing* em parceria com as associações empresariais locais; prepara conferências e *workshops* relacionados com o tema; cria

manuais de apoio às atividades turísticas, identificando orientações comportamentais comuns a todos os profissionais do setor; ajuda as empresas a participarem em feiras internacionais; aplica uma estratégia de céu aberto ao nível da aviação; e financia as escolas de formação e qualificação no setor do turismo (Moniz, 2006).

Todas as medidas, mencionadas previamente, visam a estruturação de uma plataforma que agrega os conhecimentos e as competências ideais a adquirir, com uma mobilização setorial e intersetorial. Neste sentido, amplia-se a promoção e a divulgação da imagem dos Açores como um todo e torna-se a região mais atrativa. Nesta perspetiva, eleva-se o conhecimento do arquipélago, a nível mundial, afetando positivamente a economia dos residentes e orientando o turismo para um desenvolvimento sustentável.

O turismo é transversal em termos económicos e sociais, por isso, é muito importante desenvolver estratégias colaborativas visto que estas permitem potenciar e maximizar os recursos de cada organização.

A sua adoção é profundamente importante para a R.A.A. dado que suprime a dispersão geográfica e o efeito de insularidade que caracteriza as nove ilhas açorianas. A cooperação e a colaboração desenvolvem sinergias, entre os parceiros envolvidos, com o objetivo comum de reforçar o conhecimento e promover a divulgação do destino turístico, favorecendo o progresso económico uma vez que admite a expansão dos negócios através da partilha dos recursos humanos, do *know-how*, e dos recursos financeiros.

Por um lado, as parcerias no turismo concedem valor acrescentado à respetiva região, tornando-a mais eficiente e eficaz, não só a nível da diferenciação e da qualidade dos produtos e serviços turísticos oferecidos, mas também, da capacidade de satisfazer as necessidades dos turistas. Por outro lado, as estratégias colaborativas possibilitam a maximização dos recursos, em cada empresa turística, minimizando o desperdício gerado.

Quando todos os atores sociais seguirem as mesmas orientações e os mesmos objetivos desenvolver-se-á um turismo sustentável e a região ganhará notoriedade.

Dos questionários e das entrevistas realizadas, no presente estudo, identificou-se que alguns aspetos, no turismo dos Açores, necessitam de uma atenção redobrada e de novas soluções governamentais e empresariais.

Partindo do princípio, o setor público deveria estar mais unido ao setor privado para que a projeção do turismo açoriano pudesse ser maior, criando um impacto económico positivo. Assim, os decisores políticos deveriam preservar, não só, a marca Açores, como também, a imagem do destino apoiando financeiramente as empresas privadas.

Salienta-se que a iniciativa pública é fundamental para a motivação dos agentes turísticos em dinamizarem as estratégias colaborativas nos seus negócios, porém, as entidades públicas não necessitam de ser o único agente central preocupado com este método organizacional, por isso, deve-se envolver a participação de outros *players*.

A promoção das ilhas açorianas e as ligações áreas e marítimas são fundamentais para o crescimento regional dado que estes fatores externos contribuem maioritariamente para o desenvolvimento do turismo. No entanto, as dificuldades apresentadas, nos capítulos anteriores, derivam das contrapartidas empresariais e dos elevados custos associados sem garantias de retorno.

Ao nível das parcerias comerciais das companhias aéreas, as principais barreiras incidem, não só, na falta de *brand awareness* dos Açores, nos mercados externos, mas também, na reduzida rede de voos (destinos e frequências) que retrai a conectividade e a atratividade da oferta turística. Deste modo, o Governo Regional necessitaria promover o aumento das ligações aéreas, europeias e as internacionais, e também as ligações

marítimas, com o intuito de promover a mobilidade populacional e a comunicação empresarial.

No arquipélago dos Açores existe sazonalidade entre a época alta e a época baixa, por isso, adotar estratégias colaborativas no turismo, principalmente no Inverno, torna-se indispensável à conceção de alternativas às visitas dos turistas. As atrações de inverno estão, ainda, pouco desenvolvidas, por comparação às de verão, porém, se os *stakeholders* colaborarem e interligarem esforços conseguem ser criativos e dinamizar esta estação do ano.

Para se desenvolver as épocas baixas e as intermédias, os decisores políticos teriam de assegurar, todo o ano, algumas das ligações aéreas e marítimas realizadas apenas nos três meses de verão, enquanto, as empresas privadas deveriam reforçar os eventos artístico-culturais, desportivos e de negócios. No âmbito da organização logística de viagens é essencial conhecer os parceiros e estabelecer comunicações internas entre eles de forma a facilitar o intercâmbio de turistas entre as várias regiões.

Como os Açores estão circunscritos por mar há inúmeras atividades turísticas que se baseiam na fauna e na flora marítima, portanto, as empresas de animação turística tentam cooperar no sentido de obterem ganhos económico-financeiros positivos para os seus negócios. Sendo este um setor competitivo, os empresários afirmam que a maior dificuldade, nas parcerias, é o medo que os indivíduos têm em dividir o negócio. Apesar das dificuldades acrescidas é necessário que as empresas de animação turística terrestres e náuticas se unam para promover a imagem de um destino sustentável e de qualidade.

Para além disso, os governantes deveriam qualificar mais os indivíduos através de cursos sensibilizadores na área empresarial, nomeadamente, salientando os benefícios relacionados com as estratégias colaborativas, o empreendedorismo, a hospitalidade, a animação cultural e com as técnicas de *marketing*. Naturalmente, o Governo Regional

poderia produzir instrumentos de apoio à população para aumentar o turismo no arquipélago através da realização de conferências, de *workshops*, de ações de formação e de eventos formativos.

A marca Açores e o turismo açoriano estão direcionados para a natureza e para a beleza ambiental, por isso, é essencial garantir a sustentabilidade da sua imagem, isto é, cuidar do meio ambiente e preservá-lo para as gerações futuras. Uma atividade turística sustentável oferece uma experiência de qualidade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população e para a proteção do meio ambiente (Moniz, 2006).

A liderança das estratégias colaborativas leva à necessidade de coordenar a sustentabilidade, por isso, o setor público necessitaria de continuar a intensificar os esforços que orientam os inúmeros agentes turísticos a desenvolverem o setor de forma sustentável. Adicionalmente, os empresários deveriam elaborar códigos de conduta, guias de boas práticas e prémios de qualidade ambiental.

Por último, a colaboração empresarial, nos Açores, carece de uma modernização, ou seja, as empresas têm de investir mais nas redes sociais e no *marketing* digital, de forma a salientar a marca Açores a nível mundial. A era digital leva a que os gestores turísticos tenham de inovar e de apostar nos aplicativos digitais para que alcancem uma maior atração turística. Por esta razão, o Governo Regional e as associações empresariais deveriam mobilizar as pequenas empresas a colaborarem para reforçarem a qualidade do serviço, diversificarem a oferta, divulgarem e promoverem o destino, assumindo um processo ativo na dinamização das estratégias colaborativas.

O presente trabalho contribui para a identificação da importância de se adotar estratégias colaborativas para o desenvolvimento do *cluster* de turismo nos Açores. Esta informação pode ser relevante tanto para os agentes turísticos como para os organismos públicos, visto que auxilia no planeamento da atividade turística de acordo com diretrizes

comuns. Assim, é possível criar ou adequar programas turísticos e indicar as dimensões com maior relevo regionalmente.

3. Limitações e pistas para investigações futuras

Ao longo da presente investigação verifica-se que os resultados obtidos sofrerão alterações porque o turismo é um fenómeno que está inserido num contexto de permanente mudança, ou seja, é dinâmico e, no arquipélago dos Açores, este setor tem evoluído favoravelmente, em consequência da liberalização do espaço aéreo e da divulgação e propagação da imagem deste destino turístico.

As pistas fornecidas para a ocorrência de investigações futuras, sugeridas pelos resultados alcançados no presente estudo, derivam de fatores que estão relacionados com a problemática desenvolvida, com a conceção metodológica e com a pandemia do vírus SARS-COV-2 (*COVID-19*).

Para solucionar a problemática desenvolvida é importante conceder estudos que acompanhem o progresso temporal do turismo, tanto a nível regional como noutras áreas geográficas. Neste sentido, os institutos nacionais de estatística devem unir esforços para facultarem os dados turísticos com uma configuração mais recente, possibilitando, assim, que o seu desenvolvimento seja acompanhado cronologicamente. Por esta razão, elaborou-se questionários e entrevistas que complementassem, aprofundassem e identificassem o papel dos agentes que intervêm na dinamização e na geração do *cluster* turístico açoriano.

Além da reflexão sobre o relacionamento turístico empresarial, nos Açores, e a sua estruturação em concordância com as estratégias colaborativas seria importante, para as investigações futuras, ampliar, não só, o universo da amostra a outras localidades, permitindo um mapeamento geográfico, mas também, possibilitar a repetição deste

estudo por forma a comparar os resultados ao longo do tempo. A utilização de outras metodologias valorizaria os contributos gerados.

Também se sugere que o presente modelo conceptual seja aplicado e testado, noutros setores de atividade, com o intuito de comparar os impactos associados à adoção de parcerias. Finalmente seria estimulante testar outras variáveis, dentro do setor do turismo, que permitissem estimar novas realidades sobre as estratégias colaborativas.

Relativamente ao último fator identificado, o Mundo tem enfrentado, nos últimos dois anos, diversos constrangimentos económicos e sociais que estavam isentos de qualquer tipo de previsão capaz de os evitar. A deteção de dezenas de casos de pneumonia na cidade chinesa Wuhan, no final de 2019, culminou numa pandemia mundial.

A propagação deste vírus, a nível mundial, permite compreender o conceito de globalização e, por sua vez, o modo como a mobilidade de pessoas se processa. A 13 de janeiro foi identificado o primeiro caso positivo fora da China, mais concretamente, na Tailândia, enquanto, a 2 de março do corrente ano deu-se a identificação dos primeiros dois casos positivos em Portugal, resultado de viagens realizadas ao exterior.

Dada a situação vivenciada por toda a população mundial, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declara a 11 de março de 2020 a emergência de saúde pública provocada pelo *COVID-19* como uma pandemia internacional. Porém, a 18 de março de 2020 é declarado o estado de emergência em Portugal, dada a rápida propagação do número de casos positivos registados. No dia 22 de março do mesmo ano entrou em vigor, pelo Decreto n.º 2-A/2020, medidas restritivas dos direitos de circulação e de liberdades económicas com o objetivo de prevenir a transmissão do vírus.

Neste âmbito, verificou-se uma paragem geral da economia devido à quarentena obrigatória e às limitações na circulação de pessoas, quer voluntariamente pelo receio em viajar quer por imposição legal de alguns países, e às interrupções nos transportes

terrestres, aéreos e marítimos. Desta forma, o setor do turismo foi particularmente afetado pelo que importa, no futuro, reavaliar a importância das estratégias colaborativas no desenvolvimento do *cluster* do turismo.

Tendo em conta o surgimento de vacinas, utilizadas para o combate à *COVID-19*, torna-se necessário analisar a retoma do setor turístico, uma vez que a vacinação levou à retirada, gradual, de restrições em inúmeros países. Adicionalmente, dever-se-á compreender, não só, as alterações efetuadas aos padrões de viagens, mas também, aos âmbitos de consumo dos turistas, ao longo dos próximos anos. Em suma, é essencial monitorizar as alterações que irão aparecer nas acessibilidades, nos fluxos turísticos e no comportamento dos consumidores.

Resta destacar que as relações cooperativas e colaborativas, no turismo, embora sejam fundamentais para o progresso regional, são muito complexas devido às constantes permutações dos *players* intervenientes, por isso, tornam-se num tema com interesse de análise.

REFRÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, D., Filho, D., & Henrique, A. (2015). O poderoso NVivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo. *Revista Política Hoje*, 24(2), 119-134
- Alves, J., Marques, M., & Saur, I. (2004). *O papel das redes de cooperação na promoção da inovação e na modernização de clusters: o caso do projecto “Casa do Futuro*. Universidade de Aveiro
- Amaral, M. (2014). Importância da cooperação e das redes no desenvolvimento do turismo: O caso do Baixo Alentejo (Portugal). *Tourism and Hospitality International Journal*, 2(1), 56-72
- Araújo, A. (2014). *Guimarães como destino turístico: uma outra visão da cidade: proposta de um plano de marketing para a sua promoção e divulgação* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Minho
- Ateljevic, J., & Doorne, S. (2004). Diseconomies of scale: A study of development constraints in small tourism firms in central New Zealand. *Tourism and Hospitality Research*, 5(1), 5–24
- Axham, M. (2010). Cluster Practices In Heritage Tourism Development—Case Study In Southern Albania. *Revista de turism-studii si cercetari in turism*, 9, 56-61
- Aziz, K., & Norhashim, M. (2008). Cluster-based policy making: Assessing performance and sustaining competitiveness. *Review of Policy Research*, 25(4), 349-375
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Network science: A review focused on tourism. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 802-827
- Bangura, K. (2009). Federalism, economic development, science and technology for a United States of Africa: an Ubuntu-clustering approach. *Journal of Pan African Studies*, 3(2), 33-71

- Barbacena, H. (2012). *A globalização do turismo e a competitividade dos destinos turísticos* (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa
- Barretto, M. (2014). *Manual de iniciação ao estudo do turismo*. Campinas: Papirus Editora
- Beni, C. (2003). *Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira*. São Paulo: Ed.Aleph
- Beni, M. (2007). *Análise estrutural do turismo São Paulo*. São Paulo: Editora Senac
- Beni, M. (2012). *Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão: desenvolvimento regional, rede de produção e clusters*. Tamboré: Editora Manole
- Bouças da Silva, D., Emil Hoffmann, V., & Araújo Costa, H. (2020). Trust in tourism cooperation networks: analysis of its role and linked elements in Parnaíba, Piauí, Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 14(2)
- Braga, B., Porto, M., & Tucci, M. (2006) Monitoramento de quantidade e qualidade das águas. In: Rebouças, A. C.; Braga, B.; Tundisi, J. G.(Eds.). *Água doces no Brasil: Capital ecológico, uso e conservação*. 3.ed., São Paulo: Escrituras Editoras, 145-160
- Buhalis, D., & Costa, C. (2006). *Tourism business frontiers: consumers, products and industry*. Amesterdão: Elsevier
- Canavarro, A. (2003). *Práticas de ensino da Matemática: Duas professoras, dois currículos* (Dissertação de Doutorado). Universidade de Lisboa
- Canto, A. (2018). *Importância, dinâmica e eficiência do cluster do turismo nos Açores: Análise comparada com a realidade nacional e com a da Madeira* (Dissertação de Mestrado). Universidade dos Açores
- Canto, A., & Couto, J. (2018a). Importance, dynamics, and efficiency of tourism cluster in the Azores. *Tourism & Management studies international conference*, Algarve 2018

- Canto, A., & Couto, J. (2019). *Importância, dinâmica, eficiência e sustentabilidade do cluster do turismo nos Açores: Análise comparada com a realidade nacional e com a da Madeira*. Universidade dos Açores
- Canto, A., & Couto, J. (2019a). Analysis of Regional composition of tourism cluster in Portugal. *The Journal of American Academy of Business*, 27(1), 26-33
- Canto, A., Bykova, A., & Couto, J. (2020). Collaborative Strategies in the Context of the Tourism Cluster in the Azores: A Qualitative Analysis. *Working paper*. Elaborado para Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico- Universidade dos Açores
- Capone, F. (2004). Regional competitiveness in tourism local systems, 44th European Congress of the European Regional Science Association, Regions and Fiscal Federalism, Universidade do Porto
- Cassiolato, J., & Lastres, H. (2003). O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: Cassiolato, J., Lastres, H., & Maciel, M. (Orgs.). *Pequena Empresa – Cooperação e Desenvolvimento Local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 21-34
- Castells, M. (2005). *The rise of the networks society (2^a ed.)*. West Sussex: Wiley-Blackwell
- Cefis, E., Ghita, M., & Sabidussi, A. (2009). Partnerships and innovative patterns in small and medium enterprises. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 7(4), 431-445
- Child, J., Faulkner, D., & Tallman, S. (2005). *Cooperative strategy*. New York: Oxford University Press
- Chim-Miki, A., & Batista-Canino, R. (2017). Tourism coopetition: An introduction to the subject and a research agenda. *International Business Review*, 26(6), 1208-1217

- Coelho, A. (2015). *Parcerias público-privadas em turismo: o caso de Terras de Bouro* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Viana do Castelo
- Correia, A., Vaughan, R., Edwards, J., & Silva, G. (2014). The potential for cooperation between wine and tourism businesses in the provision of tourism experiences: the case of the Douro valley of Portugal. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 36, 43-55
- Costa, A. (2005). *Avaliação do potencial de crescimento e desenvolvimento das pequenas e micro empresas do sector do turismo* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro
- Costa, C., Santos, M., & Ferreira, A. (2007). Relações interorganizacionais no turismo – parceria entre operadores turísticos alemães e os agentes da oferta algarvia. *Revista Encontros Científicos*, 3, Universidade do Algarve
- Cunha, I. (2002). *Modelo para classificação e caracterização de aglomerados industriais em economias em desenvolvimento* (Dissertação de Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina
- Cunha, L. (1997). *Economia e Política do Turismo*. Lisboa: McGraw-Hill
- Cunha, L. (2012) *Turismo em Portugal: sucessos e insucessos*. (1ª ed.). Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas
- Cunha, S., & Cunha, J. (2005). Tourism cluster competitiveness and sustainability: proposal for a systemic model to measure the impact of tourism on local development. *BAR-Brazilian Administration Review*, 2(2), 47-62
- Dagnino, G., Padula, G. (2002). Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation. *EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference– Innovative Research in Management Stockholm*, 2 -11

- Damayanti, M., Scott, N., & Ruhanen, L. (2017). Coopetitive behaviours in an informal tourism economy. *Annals of Tourism Research*, 65, 25-35
- Del Chiappa, G., Lorenzo-Romero, C., & Gallarza, M. (2018). Host community perceptions of cruise tourism in a homeport: A cluster analysis. *Journal of destination marketing & management*, 7, 170-181
- Doloreux, D. (2004). Regional networks of small and medium sized enterprises: evidence from the metropolitan area of Ottawa in Canada. *European planning studies*, 12(2), 173-189
- Enright, M. (1996). Regional clusters and economic development: a research agenda. In: U. Staber, N. Schaefer e B. Sharma. (Eds.) *Business Networks: Prospects for Regional Development*, Berlin: de Gruyter, ISBN, 190-213
- Erkuş-Öztürk, H., & Eraydın, A. (2010). Environmental governance for sustainable tourism development: Collaborative networks and organisation building in the Antalya tourism region. *Tourism management*, 31(1), 113-124
- Esteves, G. (2012). *Cooperação empresarial: proposta de um modelo para o setor dos transportes-logística* (Dissertação de Mestrado). Universidade da Beira Interior
- Fernandes, G., & Sousa, H. (2016). Redes de colaboração e sustentabilidade do turismo. In *Proceedings 1st AMSR Congress and 23rd APDR Congress*, Association Marocaine des Sciences Régionales, 9-15
- Ferreira, C. (2015). *A emergência dos clusters no âmbito do QREN: análise dos clusters reconhecidos* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico da Guarda
- Ferreira, J., & Estevão, C. (2009). Regional competitiveness of a tourism cluster: A conceptual model proposal. *Encontros científicos—Tourism & management studies*, 5(1), 37-51

- Figueiredo, M., & Couto, J. (2019). Turismo, Cluster do turismo uma análise de produção bibliométrica nos últimos anos (2000 a 2019). *Working paper*. Elaborado para Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico- Universidade dos Açores
- Franco, M., & Estevão, C. (2010). The role of tourism public-private partnerships in regional development: a conceptual model proposal. *Cadernos EBAPE. Br*, 8(4), 600-612
- Frazão, I. (2016). *Evolução do Cluster da Pedra* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Gestão
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(3), 105-112
- Freitas, M. (2016). *Turismo, parcerias e desenvolvimento local: O caso da Figueira da Foz* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro
- Fyall, A., & Garrod, B. (2005). *Tourism Marketing: A Collaborative Approach*. Clevedon: Channel View Publications
- Gândara, M., Torres, E., & Lefrou, D. (2005). A participação de todos os “atores” no processo turístico. *In: Anais IX ENTBL, ISSN: 1808-9755, Recife*
- Garcia, S. & Lima, G. (2005). Redes interorganizacionais de cooperação para a internacionalização, *REGE Revista de Gestão*, 17(2), 209-224
- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Lisboa: 6. ed. Editora Atlas S.A
- Gohr, C., & Santos, L. (2010). Estratégias competitivas para empresas turísticas: um estudo no setor hoteleiro de um município do litoral catarinense. *Revista Turismo em Análise*, 21(2), 297-319
- Gouveia, M., & Duarte, T. (2001). *O cluster turismo em Portugal*. Lisboa: GEPE
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey-Bass

- Gunn, C. (1977). Industry pragmatism vs tourism planning. *Leisure Sciences*, 1(1), 85–94
- Iordache, C., Ciochină, I., & Asandei, M. (2010). Clusters-Tourism Activity Increase Competitiveness Support. *Theoretical & Applied Economics*, 5, 17
- Jackson, J., & Murphy, P. (2006). Clusters in regional tourism an Australian case. *Annals of Tourism research*, 33(4), 1018-1035
- Jamal, B., & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of tourism research*, 22(1), 186-204
- Jesus, C., & Franco, M. (2016). Cooperation networks in tourism: A study of hotels and rural tourism establishments in an inland region of Portugal. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 165-175
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (2015). Internationalisation in industrial systems—a network approach. In *Knowledge, networks and power*, 111-132, Palgrave Macmillan, London
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237
- Ketels, C., & Memedovic, O. (2008). From Clusters to Cluster-based Economic Development. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 1(3), 375–392
- Ketels, C., & Protsiv, S. (2016). European cluster panorama. *Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm School of Economics*
- Ketels, H., Peck, F., Lindqvist, G., Lubicka, B., Nauwelaers, C., & Harper, J. C. (2013). *The role of clusters in smart specialisation strategies*. Publications Office of the European Union

- Krugman, P. (1991). *Geography and Trade*. Cambridge MA: The MIT Press
- Laing, C., & Lewis, A. (2017). Exploring clustering as a destination development strategy for rural communities: The case of La Brea, Trinidad. *Journal of destination marketing & management*, 6(3), 184-195
- Larentis, F., Giovanella, R., & Cislagh, T. (2013). Sustentabilidade em clusters: proposição de um modelo conceitual. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 12(3), 212-241
- MacLennan, M., Massaini, S., Semensato, B., & Oliva, F. (2020). Cadeia Global de Valor, Clusters e Rede de Empresas: uma Análise Relacional. *Gestão & Regionalidade*, 36(107), 47-67
- Martins, C., Fiates, S., & Pinto, L. (2016). A relação entre os clusters de turismo e tecnologia e seus impactos para o desenvolvimento local: um estudo bibliométrico da produção científica. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 10(1), p. 65-88
- Maskell, P., & Lorenzen, M. (2004). The Cluster as Market Organisation. *Urban Studies*, 41(5-6), 991-1009
- Matias, A. (2005) *Teoria económica e turismo: fundamentos e aplicações*. (Dissertação de Doutoramento). Universidade técnica de Lisboa
- Minayo, M., & Sanches, O. (1993). Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? *Caderno de Saúde Pública*, 9(3), 239-262
- Moffat, L., Gerwin D., & Meister D. (1997). *Implementing a Product Development Joint Venture*. Carleton University School of Business, Otava
- Moniz, A. (2006). *A sustentabilidade do turismo em ilhas de pequena dimensão: o caso dos Açores* (Dissertação de Doutoramento), Universidade dos Açores
- Ndou, V., & Passiante, G. (2005, January). Value creation in tourism network systems. *Information and Communication Technologies in Tourism*, 14, 440-451

- Neves, J. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, 1(3), 1-5
- Nogueira, M. (1983). O papel do turismo no desenvolvimento económico e social do Brasil. *Revista de Administração Pública*, 37-54
- Nogueira, M. (1987). O papel do turismo no desenvolvimento económico e social do Brasil. *Revista de Administração Pública*, 21 (2), 37-54
- Nordin, S. (2003). *Tourism clustering & innovation: Paths to economic growth & development*. Ostersund: Etour
- Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism management*, 27(6), 1141-1152
- Oliveira, M. (2014). *A influência dos eventos na taxa de ocupação hoteleira: study case-Montebelo Viseu Hotel & Spa* (Dissertação de Mestrado), Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril
- Oliveira, M., & Farias Filho, J (2005). *Breve Análise dos tipos de redes de cooperação entre empresas e sua dinâmica atual*. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção. Rio Grande do Sul. Porto Alegre
- Ostapenko, S. (2017). *Sucesso do Cluster da Região Demarcada do Douro à Luz da Teoria do Ciclo de Vida do Cluster* (Dissertação de Mestrado), Faculdade de Economia do Porto
- Paludo, O. (2008). *Empreendedor integrador - mobilizador de parcerias cooperativas interempresariais que proporcionam um desenvolvimento regional sustentável - D.R.S.: um estudo de caso*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina
- Pereira, J. (2009). *Estudo de uma Estratégia colaborativa no sector do Vinho do Porto* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro

- Perkins, R., & Khoo-Lattimore, C. (2020). Friend or foe: Challenges to collaboration success at different lifecycle stages for regional small tourism firms in Australia. *Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 184-197
- Perucia, A. (2008). *Estratégias colaborativas na indústria brasileira de jogos eletrônicos*. (Dissertação de Mestrado), Universidade do Vale do Rio dos Sinos
- Ponte, J., Couto, G., Pimentel, P., Sousa, Á., & Oliveira, A. (2019). Tourist satisfaction with the Municipality of Ponta Delgada (Azores). *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(3), 192-217
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition, *Harvard Business Review*, 76 (6), 77-90
- Porter, M. (2001). *Clusters of innovation: Regional foundations of US competitiveness*, Council on Competitiveness, Washington, DC
- Porter, M. (2007). *Clusters and Economic Policy: Aligning Public Policy with the New Economics of Competition*. Institute for Strategy and Competitiveness at Harvard Business School
- Portos dos Açores – S.A. (2018). Relatório de Gestão e Contas do Exercício. Disponível no portal: <https://portosdosacores.pt/autoridade-portuaria/relatorios-e-contas/>
- Prodanov, C., & Freitas, C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Rio Grande do Sul: Feevale
- Rocha, R. (2006). Parcerias entre setor público e privado no desenvolvimento turístico de piracicaba. *Turismo em Análise*, 17(1), 47-63
- Rodrigues, M. (2010). *Parcerias público-privadas no ecoturismo: uma perspectiva de co-marketing* (Dissertação de Mestrado), Universidade da Beira Interior
- Rosenfeld, A. (1997). Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies*, 5(1), 3-23

- Santos, C. (2007). *Identificando Clusters. Uma proposta metodológica com aplicação empírica ao sector do turismo* (Dissertação de Mestrado), Universidade do Porto
- Santos, S., & Cerdeira, J. (2013). Estratégias de cooperação em Portugal: O contributo dos polos e clusters de empresas. *Exedra: Revista Científica*, (8), 22-34
- Schnurbus, V. (2017). *Innovation in Icelandic tourism. A case study* (Dissertação de Mestrado), Universidade da Islândia
- Scott, N., Baggio, R., & Cooper, C. (2008). *Network analysis and tourism: From theory to practice*. Channel View Publications
- Shtonova, I. (2011). Managing Inter-Firm Cooperation to Improve Tourism Destinations: A Cluster Approach. *Problems of Management in the 21st century*, 1, 118-124
- Turismo de Portugal. (2015). *Perspetivar 2020 – Turismo e eficiência na utilização dos Recursos*. Lisboa: Turismo de Portugal. Disponível no portal: <http://193.126.28.24/Nyron/Library/Catalog/winlibimg.aspx?key=DC3A35A85A8A4FC387B51020A7AFC86B&doc=31217&img=714&save=true>
- Van der Zee, E., & Vanneste, D. (2015). Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, 15, 46-56
- WEF. (2019). The Travel & Tourism Competitiveness Report. Geneva: World Economic Forum. Disponível no portal: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/en-us/Pages/The-Travel-Tourism-Competitiveness-Report-2019.aspx>
- Wood, D., & Gray, B. (1991). Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 139
- Zapata, M., & Hall, C. (2012). Public-private collaboration in the tourism sector: balancing legitimacy and effectiveness in local tourism partnerships. The Spanish case. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 4(1), 61-83

Zsembera, J. (2018). *O turismo nos Açores e a liberalização do espaço aéreo: análise das perceções das partes interessadas na ilha de São Miguel* (Dissertação de Mestrado), Universidade Aberta

Sites da Internet:

Serviço Regional de Estatística dos Açores (2015). Estatísticas do Turismo na Região Autónoma dos Açores – janeiro a dezembro 2015. Angra do Heroísmo: SREA.

Disponível no portal:

https://srea.azores.gov.pt/Conteudos/Relatorios/lista_relatorios.aspx?idc=392&idsc=6454&lang_id=1

Serviço Regional de Estatística dos Açores (2016). Estatísticas do Turismo na Região Autónoma dos Açores – janeiro a dezembro 2016. Angra do Heroísmo: SREA.

Disponível no portal:

https://srea.azores.gov.pt/Conteudos/Relatorios/lista_relatorios.aspx?idc=392&idsc=6454&lang_id=1

Serviço Regional de Estatística dos Açores (2017). Estatísticas do Turismo na Região Autónoma dos Açores – janeiro a dezembro 2017. Angra do Heroísmo: SREA.

Disponível no portal:

https://srea.azores.gov.pt/Conteudos/Relatorios/lista_relatorios.aspx?idc=392&idsc=6454&lang_id=1

Serviço Regional de Estatística dos Açores (2018). Estatísticas do Turismo na Região Autónoma dos Açores – janeiro a dezembro 2018. Angra do Heroísmo: SREA.

Disponível no portal:

https://srea.azores.gov.pt/Conteudos/Relatorios/lista_relatorios.aspx?idc=392&idsc=6454&lang_id=1

Serviço Regional de Estatística dos Açores (2019). Estatísticas do Turismo na Região Autónoma dos Açores – janeiro a dezembro 2019. Angra do Heroísmo: SREA.

Disponível no portal:

https://srea.azores.gov.pt/Conteudos/Relatorios/lista_relatorios.aspx?idc=392&idsc=6454&lang_id=1

<https://www.noticiasaoiminuto.com/economia/1290745/estrategia-no-turismo-mostra-que-portugal-e-mais-do-que-algarve-e-madeira> (Autor: Pedro Siza Vieira (2019) Estratégia no Turismo mostra que Portugal é mais do que Algarve e Madeira)

<https://www.acores24horas.pt/arquivo/90304> (Autor: Jornal Açores 24 horas (2019) Governo distribui manual com orientações e atitudes comportamentais para profissionais do turismo)

<https://observador.pt/especiais/como-se-financiam-os-partidos-la-fora-e-o-que-podemos-aprender-com-eles/> (Autor: Nuno Gonçalo Poças (2018) Como se financiam os partidos lá fora? E o que podemos aprender com eles?)

<https://dev.acorespro.com/cluster/>

<https://www.publituris.pt/2019/07/19/opiniao-desafios-do-turismo-num-mundo-em-mudanca/> (Autor: Vítor Neto (2019) Desafios do Turismo num mundo em mudança)

<https://www.centraisdenegocios.com.br/redes-horizontais-e-verticais-de-cooperacao-entenda-a-diferenca/> (Autor: Jonatan da Costa (2019) Como automatizar a gestão das Centrais de Negócios)

<https://invoicexpress.com/blog/vantagens-coopeticao> (Autor: Ivo Anjos (2018) Coopetição: as vantagens de se aliar aos seus concorrentes)

ANEXOS



Anexo 1- Questionário

Estudo sobre as Estratégias
Colaborativas no Cluster do Turismo

1. Caracterização Geral

1.1. Concelho: _____

1.2. Setor de Atividade: _____

1.3. Início de Atividade: _____ 1.4. Número trabalhadores: _____

2. Avaliação da Importância do desenvolvimento de Estratégias Colaborativas:

2.1. Classifique a importância das estratégias colaborativas para o desenvolvimento Cluster do Turismo:

Pouco Significativa	Significativa	Muito Significativa
1	2	3

2.2. Avalie o tipo de parceiros que considera deveriam integrar uma organização do Cluster do turismo:

	Pouco Adequado	Adequado	Muito Adequado
a). Empresas Hoteleiras	1	2	3
b). Empresas Alojamento Local	1	2	3
c). Empresas Animação Turística	1	2	3
d). Restaurantes e Similares	1	2	3
e). Empresas de Transportes de Passageiros	1	2	3
f). Agências de Viagens	1	2	3
g). Comércio Local	1	2	3
h). Indústrias e Produtores Locais	1	2	3
i). Organismos Públicos e Autárquicos	1	2	3
j). Organizações e Associações Locais	1	2	3
l). Universidade/Centros Investigação	1	2	3
m). Entidades Cultura e Património	1	2	3
n). Entidades Gestão Natureza	1	2	3

2.3. Avalie a importância de estratégias colaborativas para o turismo nos seguintes aspetos:

	Pouco Significativa	Significativa	Muito Significativa
a) Financiar Investimentos	1	2	3
b) Promoção e Divulgação	1	2	3
c) Formação e Qualificação	1	2	3
d) Melhoria Qualidade Serviço	1	2	3
e) Acesso da Novos Mercados	1	2	3
f) Organização de Eventos	1	2	3

2.4. Avalie o tipo de organização de Financiamento que considera mais ajustada Organização do Cluster:

	Pouco Adequado	Adequado	Muito Adequado
a) Público	1	2	3
b) Privado	1	2	3
c) Misto	1	2	3

3. Avaliação o tipo de parcerias desenvolvidas pela empresa:

Por favor classifique quanto ao grau de concordância as seguintes afirmações.

Discordo totalmente (DT)	Discordo (D)	Nem concordo/Nem discordo (NC/ND)	Concordo (C)	Concordo totalmente (CT)
1	2	3	4	5

3.1. Relativamente à atividade da minha empresa:

	DT	D	NC/ND	C	CT
a.) Sempre que possível aproveito a oportunidade para trabalhar em cooperação com outras empresas locais relacionadas com o turismo, tendo como principal foco vender o destino.	1	2	3	4	5
b.) Concorro fortemente com outros negócios locais similares.	1	2	3	4	5
c.) Sou membro de uma organização local de turismo/empresas.	1	2	3	4	5
d.) Participo em atividades e eventos ligados ao setor.	1	2	3	4	5
e.) Prefiro fazer negócios com pessoas e/ou empresas que conheço bem.	1	2	3	4	5
f.) Acredito que, nesta região, existe o potencial de aumentar as ligações com outros negócios relacionados com o turismo.	1	2	3	4	5
g.) Os empresários locais precisam de ajuda para desenvolver e manter essas ligações.	1	2	3	4	5
h.) O desenvolvimento e a liderança destas ligações devem ser geridos por organizações locais e não pelo governo.	1	2	3	4	5

3.2 O meu negócio poderia tornar-se mais competitivo ao:

	DT	D	NC/ND	C	CT
a.) Participar em organizações locais de turismo envolvidas na venda o destino.	1	2	3	4	5
b.) Reduzir os custos de operação/produção (e.g., salários).	1	2	3	4	5
c.) Construir parcerias com fornecedores locais.	1	2	3	4	5
d.) Trabalhar em cooperação com outras empresas locais no setor do turismo.	1	2	3	4	5
e.) Reduzir preços.	1	2	3	4	5
f.) Receber apoios e subsídios do governo.	1	2	3	4	5
g.) Trabalhar em cooperação com outros negócios nacionais no setor do turismo.	1	2	3	4	5
h.) Melhorar a produtividade (uso mais eficiente de recursos).	1	2	3	4	5

Muito obrigado pela sua colaboração no preenchimento deste questionário.

Anexo 2- Guião da Entrevista



1. No seu entender, qual a importância de adotar estratégias colaborativas para o desenvolvimento do Turismo na região?
2. Procurou ou tem procurado a criação de parcerias com outras empresas/organizações? **Sendo a resposta negativa**, de que forma o seu negócio poderia beneficiar do desenvolvimento de estratégias colaborativas?
3. Como avalia a atual colaboração empresarial no setor do Turismo regional?
4. Quais as maiores dificuldades/resistências que encontra na procura e/ou criação de parcerias? Como é que essas dificuldades/resistências poderiam ser atenuadas ou resolvidas?
5. Na sua opinião, quais os parceiros-chave para a promoção e desenvolvimento do Cluster Turismo nos Açores?
6. Qual considera ser o principal papel de um Cluster Turismo? (ex. promoção e divulgação; melhoria de serviços; apoio financeiro)

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal